

# **Lef kun je leren**

**Een onderzoek naar de determinanten van lef en een  
methode voor lef ontwikkeling in organisaties**

Egbert Edelbroek

## **Lef kun je leren**

Een onderzoek naar de determinanten van lef en een methode voor lef ontwikkeling in organisaties.

Egbert Edelbroek

ISBN: 978-94-6295-852-4

Copyright © 2017 E.K.A. Edelbroek

Alle rechten voorbehouden. Na voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur\* mag deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier.

All rights reserved: With prior written permission from the author\* any part of this book may be reproduced by print, photocopy or any other means.

\* via [egbert@lef-academy.nl](mailto:egbert@lef-academy.nl) of [egbert@ecgroep.nl](mailto:egbert@ecgroep.nl)

Een digitale versie is beschikbaar in de universiteitsbibliotheek van de Radboud Universiteit Nijmegen.  
A catalogue record is available from the Library of Nijmegen Radboud University.

# **Lef kun je leren**

Een onderzoek naar de determinanten van lef en een  
methode voor lef ontwikkeling in organisaties

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Radboud Universiteit Nijmegen

op gezag van de rector magnificus prof. dr. J.H.J.M. van Krieken,

volgens besluit van het college van decanen

in het openbaar te verdedigen op woensdag 28 februari 2018

om 12.30 uur precies

door

Egbert Klaas Anton Edelbroek

geboren op 22 september 1975

te Eindhoven

Promotoren:

Prof. dr. R. ten Bos

Prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman (Technische Universiteit Eindhoven)

Manuscriptcommissie:

Prof. dr. E.A.J.A. Rouwette

Prof. dr. F. den Hond (Hanken Svenska Handelshögskolan, Finland)

Prof. dr. J. Paauwe (Tilburg University)



## **Voorwoord**

### **Universele aandacht voor lef**

Lef wordt al sinds mensenheugenis in bijna alle culturen gezien als een waardevolle en prijzenswaardige eigenschap. De Griekse filosofen Plato en Aristotelis prezen lef al voor de jaartelling, bijna 2400 jaar geleden. Het stond volgens velen zelfs centraal bij het creëren van een levensvatbare samenleving. De filosofen Aristoteles, Epictetus en Sartre worden gezien als belangrijke grondleggers voor de wetenschappelijke beschrijving en exploratie van lef. Sindsdien is de betekenis van het begrip met haar tijd meegegaan, waarbij accenten en maatschappelijke behoeften mee verschoven. Het oorspronkelijke accent op het durven aangaan van fysieke risico's verschoof daarbij met name naar het aangaan sociale en zakelijke risico's. Economische en sociale ontwikkelingen in de huidige tijd worden door onderzoekers en organisaties in toenemende mate gezien als aanleiding voor lef ontwikkeling.

Ook Joseph Campbell (1949) herkent de ruime aandacht voor dit thema in de vele verhalen die hij analyseerde. Hij ontdekte een vaste structuur in de universele manier waarop verhalen worden verteld, die hij 'De reis van de held' noemt. Daarbij kent elk verhaal twaalf fasen waaronder: de oproep tot avontuur, het overwinnen van obstakels, het ondergaan van beproevingen en inwijdingen en het volharden daarbij. Verhalen waarin lef meestal wordt beschreven als één van de belangrijkste sleutels om deze fasen met succes te doorlopen.

### **Verwondering**

Ook mijn eigen fascinatie voor lef en lef ontwikkeling heeft zijn oorsprong in de herkenning van patronen rondom verschillen in verhalen met een goede en een minder goede afloop. Mijn verwondering over hoe te verklaren is dat sommige verhalen van mensen en organisaties beter aflopen dan andere kwam vaak uit op een vermoeden dat lef daarbij een belangrijke rol had gespeeld. In dit voorwoord neem ik u mee in een aantal verhalen over mijn eigen ervaringen voorafgaand en tijdens het onderzoek naar lef en lef ontwikkeling.

### **Kiem voor lef onderzoek**

Het onderzoek waarmee ik mijn vorige opleiding (Organisatiwetenschappen) heb afgerond ging over creativiteit; wat is het en hoe kun je het ontwikkelen? De focus lag daarbij op creativiteit ten behoeve van probleemoplossing (en daarmee niet op bijvoorbeeld artistieke creativiteit). In zekere zin was met dat onderzoek al een kiem gelegd voor het onderzoek dat nu is afgerond. Creativiteit vraagt ten slotte ook om lef; anders te durven denken en anders te durven handelen. Voor het bevorderen van creativiteit heb ik destijds vele bruikbare inzichten ontleend aan de domeinen psychologie, sociologie en neurologie. Domeinen die mijn interesse opwekten vanuit de ervaring dat ze bruikbare handvatten kunnen bieden voor talentontwikkeling.

### **Lef en talentontwikkeling**

Mijn verwondering waarom sommigen beter in staat lijken hun dromen en doelen waar te maken richtte zich al snel op talenten (zonder de illusie dat alles in de wereld maakbaar is). Als het gaat om het waarmaken van mijn eigen doelen en dromen heeft dat voor een belangrijk deel te maken met het inspireren en ontwikkelen van anderen en hun talenten. In mijn werk als trainer, opleider en coach kan ik hieraan bijdragen. Ik heb daarbij sterk de indruk gekregen dat lef en het daarbij verkennen en verleggen van grenzen sterk kunnen bijdragen aan talentontwikkeling. Leren vindt in mijn visie ook vaker plaats buiten de comfortzone dan er binnen. Ik voel me daarin gesteund door de vele universele verhalen waarin lef en ontwikkeling in de visie van Joseph Campbell nauw met elkaar verbonden zijn; 'De voornaamste functie van mythen en rituelen is om symbolen te leveren die de menselijke geest vooruit helpen, als tegenwicht tegen die andere voortdurende menselijke fantasieën die de neiging hebben de mens hem in zijn ontwikkeling te remmen' (Campbell, 1949).

Eén van de uitkomsten van het onderzoek is gelukkig dat veel van deze remmende fantasieën ook aanwijsbaar en transformeerbaar zijn.

Als ik terugkijk op belangrijke keuzes en situaties in mijn eigen leven denk ik dat lef (of het ontbreken daarvan) daarbij een sleutelrol speelde. Lef om bijvoorbeeld te kiezen voor ondernemerschap en het accepteren van uitdagende opdrachten, ondanks de angst voor de risico's die daaraan verbonden waren. Op privé gebied zou ik meer voldoening uit belangrijke vriendschappen hebben kunnen halen als ik het lef had gehad om mijn grenzen beter aan te geven. Ik heb in de loop der jaren vanuit mijn werk ook vele mensen de vraag voorgelegd welke factoren voor hen bepalend waren voor succes. Ook hun antwoorden gingen verrassend vaak over lef en het kunnen beteugelen of hanteren van angst. Dit heeft bij mij de vragen opgeroepen wat je dan precies onder lef zou moeten verstaan, in welke situaties lef wenselijk is, of lef meer een aangeboren of (deels) ook een beïnvloedbare eigenschap is en op welke wijze het in dat laatste geval bevorderd zou kunnen worden.

### **Voorzien in een concrete behoefte**

Deze fascinatie kreeg een meer concrete vorm door de keuze beroepsmatig trainingen te gaan ontwikkelen waarbij ik mensen wilde prikkelen tot en helpen bij het verruimen van hun blik, het verkennen en verleggen van hun grenzen en het vergroten van hun wereld. Want lef kleurt je leven en helpt je om je dromen waar te maken (en überhaupt over uitdagende doelen te durven dromen) in werk en privé. Ik richtte hiertoe in 2011 trainings- en coachingsbureau Lef Academy op. Ik heb daarbij verschillende lef trainingen ontwikkeld waaraan verschillende groepen hebben deelgenomen. Sommige deelnemers ontdekten daarbij dat ze via behandelde methoden beter durfden onderhandelen, of werden zich bewust van een belemmerende overtuiging en wisten deze te transformeren in een positieve. Anderen merkten dat ze op relationeel vlak beter hun grenzen durfden aan te geven en weer anderen konden beter met hun angsten omgaan bij onbekende situaties, sollicitaties of presentaties. Om geloofwaardig te zijn en blijven als trainer vond ik het verstandig (maar ook bevredigend) om gelijktijdig ook aan mijn eigen lef ontwikkeling te werken. Deze *'practise what you preach'* aanpak hielp me bovendien bij het echt begrijpen en toepasbaar maken van de inzichten en methodieken die ik verkende en onderdeel maakte van trainingen.

Naarmate deze activiteit steeds duidelijker in een behoefte leek te voorzien en ik steeds vaker geconfronteerd werd met de complexiteit van het verschijnsel lef kreeg ik steeds meer behoefte om te onderzoeken hoe ik mijn aanpak en expertise zou kunnen verbeteren. In dialoog met verschillende deelnemers kwamen regelmatig vragen voorbij waarop ik het antwoord nog niet had. Ik zag dit als waardevolle feedback in het natuurlijke proces van het uittesten van een nieuw concept in de praktijk. Feedback die motiveert tot bijstelling en nadere verdieping, wat bijdraagt aan mijn missie tot het inspireren en ontwikkelen van mensen, organisaties en hun talenten. Het heeft uiteindelijk geleid tot het besluit promotieonderzoek te gaan doen. Het onderzoek vormde daarmee ook een reden me grondig te verdiepen in de verschillende aanleidingen die mensen in de praktijk ervaren om aan hun lef te werken. En om uit te zoeken op welke wijze mensen hierbij adequaat geholpen kunnen worden. Het verkrijgen van de doctorstitel kan deze missie versterken vanuit de erkenning van de expertise over dit onderwerp.

### **Zoektocht naar avontuur**

De keuze om een bedrijfsmatig aanbod te ontwikkelen vanuit Lef Academy ging niet van de ene op de andere dag. Na mijn studie Organisationswetenschappen ben ik gaan ondernemen middels de oprichting van een trainings- en adviesbureau. Na vier jaar verkennen en uitproberen van verschillende activiteiten merkte ik dat ik mijn passie voor avontuur onvoldoende kwijt kon in mijn werk. Ik ben toen mogelijkheden daartoe gaan verkennen en kwam in eerste instantie uit op training en coaching van teams in een uitdagende outdoor setting. Ik ben daartoe eerst mijn outdoor vaardigheden gaan ontwikkelen door drie zomervakanties in te vullen met survival expedities in Frankrijk, Zuid Afrika, Thailand en Peru, begeleid door lokale experts. Ik leerde daarbij dat het

vaardigheidsniveau dat ik ambieerde een veelvoud van de tijd zou vergen van wat ik had ingeschat. Ook ontdekte ik dat de outdoor setting wat mij betreft een te eenzijdige focus aan uitdagingen bood. Ik concludeerde dat het verkennen en verleggen van grenzen ook erg interessant en waardevol zou kunnen zijn in bijvoorbeeld een sociale en zakelijke setting, waarbij lef het centrale thema is.

### **Filosoof en ingenieur als promotoren**

In dit onderzoek is gekozen voor de methode 'design science research', waarbij normaliter alleen een ontwerpdoel wordt geformuleerd. Om dit doel te realiseren wordt wel kennis verzameld middels literatuurstudie. Dit onderzoek kent naast een ontwerpdoel ook een apart kennisdoel. Het kennisdoel is geformuleerd als: 'Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn'. Om dat doel te realiseren is een literatuuronderzoek verricht dat veel uitgebreider is dan voor ontwerpgericht onderzoek gebruikelijk is. Het resultaat is het hybride proefschrift dat voor u ligt. Een afweging die bij deze keuze heeft meegespeeld was de zoektocht naar een werkbare en betekenisvolle combinatie van de verschillende achtergronden van beide promotoren en daarmee samenhangende voorkeuren en mijn eigen wensen. René is als filosoof voorstander van een grondige literatuurcomponent in het onderzoek. Mathieu heeft als ingenieur een meer pragmatische, oplossingsgerichte insteek met de voorkeur voor een focus op ontwerpgericht onderzoek. Hieruit is een hybride vorm ontstaan die goed aansloot bij mijn eigen wensen om zowel een brug naar de praktijk te slaan, als de wens om meer diepgang en expertise te kunnen ontwikkelen. Bovendien sloot deze combinatie goed aan op de wetenschappelijke meerwaarde om het complexe onvolledig beschreven verschijnsel eerst diepgaand te analyseren en beschrijven, alvorens een methode voor lef-ontwikkeling te ontwerpen.

### **Dankwoord**

Het onderzoek en dit proefschrift zouden nooit mogelijk geweest zijn zonder de hulp en steun van verschillende mensen die ik daarvoor graag wil bedanken. Om te beginnen ben ik veel dank verschuldigd aan mijn promotoren René en Mathieu. Zonder hun vertrouwen, aanmoediging, feedback, adviezen en geduld had ik dit traject niet tot een goed einde kunnen brengen. Specifiek heb ik veel gehad aan de kritische vragen waarmee René me regelmatig confronteerde. Ook wist hij me gedoseerd door de complexiteit van het verschijnsel lef te loodsen en me steeds opnieuw te prikkelen de conceptuele kanten ervan verder te exploreren en uit te diepen. Mathieu wil ik specifiek bedanken voor zijn sterke betrokkenheid tijdens het gehele proces en daaruit voortvloeiende gedetailleerde feedback. Ook het advies voor ontwerpgericht onderzoek betekende een belangrijke koppeling van wetenschap aan de praktijk. Die combinatie heeft sterk bijgedragen aan mijn motivatie gedurende het gehele onderzoek. Daarnaast heeft Mathieu me in contact gebracht met Joan van Aken. Joan heeft waardevolle feedback gegeven ten aanzien van de gehanteerde CIMO-logica benadering.

Nog voordat ik de zoektocht naar een geïnteresseerde promotor startte hebben een aantal mensen mij geprikkeld tot en gesteund bij de overweging om aan dit traject te beginnen. Ik wil Henk Heijnen bedanken voor onze brainstorm sessies, waarin we onder meer exploreerden hoe we onze missies en werkzaamheden daartoe konden 'upgraden'. In deze sessies is het basisidee geboren om mijn missie te 'upgraden' door promotieonderzoek te overwegen. Korte tijd later heette Teun van Aken mij welkom bij hem thuis om van gedachten te wisselen over deze optie. Naast het wegnemen van de twijfel of ik dat wel zou kunnen adviseerde hij me daarover met Mathieu te praten. Zonder deze aanmoediging van Teun had ik dat eerlijk gezegd niet gedurfd (waarmee weer eens duidelijk werd dat ik zelf qua lef nog wel wat huiswerk te doen had). Mijn neef Gerrit-Jan wist mijn laatste twijfels weg te nemen en overtuigde me vanuit eigen ervaring dat ik er voor moest gaan en dat het zeker de moeite waard is.

Ook alle deskundigen die ik bij dit onderzoek heb kunnen raadplegen ben ik zeer erkentelijk voor hun betrokkenheid en voor de waardevolle dialogen en adviezen. In dat licht wil ik in het bijzonder mijn

dank en waardering uitspreken aan Jack Kerremans die gedurende vele sessies als kritische sparringspartner heeft opgetreden. In de eindfase hebben ook de discussies met en adviezen van Paulien van der Krift bijgedragen aan het eindresultaat. Daarnaast wil ik alle deelnemers aan de verschillende veldtesten (en de organisaties waar zij werkzaam zijn) danken voor hun vertrouwen en voor hun moed om er überhaupt voor te kiezen om hun comfortzones te vergroten. Ik voel me vereerd een rol gespeeld te hebben in de door jullie teruggekoppelde ontwikkeling. Het gaat om medewerkers van ABN Amro, FUJIFILM, GreenChoice Energie en de Gemeente Arnhem en om twee groepen studenten van de Fontys Hogeschool.

Graag spreek ik ook dank uit voor de leerzame en vruchtbare samenwerking met collega trainers van Lef Academy. In het bijzonder noem ik daarbij Sander Groenewege en Milla van de Laar, die beiden tijdens het onderzoek een belangrijke rol hebben gespeeld. Ook mijn neef Gideon wil ik bij deze laten weten dat ik zijn stimulans en betrokkenheid erg waardeer.

Last but not least ben ik twee lefgozers (Marc en Rudy) in mijn vriendenkring erkentelijk voor hun lef, waarmee ze me herhaaldelijk wisten en weten te inspireren. Verder wil ik politicus Mark Rutte bedanken voor een kort en bemoedigend gesprek, waarin hij net als zijn voorganger de Hollandse VOC mentaliteit erkent, in ere wil houden en in dat verband de ambitie steunt lef hiertoe bij mensen en organisaties te bevorderen. En ook Gerrit Zalm voor zijn milde oordeel om ook grensverleggende oefeningen toe te blijven staan in Lef trainingen bij ABN Amro.

Ten slotte wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun stimulans en voor het doorgeven van de benodigde doses leergierigheid en volharding, welke me tijdens het onderzoek met regelmaat van pas kwamen.

Eindhoven, april 2017  
Egbert Edelbroek

## Inhoudsopgave

1. Introductie	15
2. Literatuurverkenning	29
3. Methodologie	53
4. Literatuurstudie	69
5. Programma van eisen	123
6. Het ontwerp: het Lef trainingstraject	133
7. Outcomes en mechanismen	161
8. Validatie	189
9. Reflectie	205
 Samenvatting	 220
Summary	222
Nawoord	224
Referenties	226
Bijlagen	234

## Gedetailleerde inhoudsopgave

<b>1. Introductie</b>	15
1.1 Aanleiding voor dit onderzoek	
1.1.1 Veldproblemen	
1.1.2 Voorlopige definitie	
1.1.3 Maatschappelijke relevantie	
1.1.4 Wetenschappelijke relevantie	
1.2 Voorlopige onderzoeksdoelen en onderzoeksopzet	
1.2.1 Voorlopige onderzoeksdoelen	
1.2.2 Onderzoeksopzet	
1.3 Domeinafbakening	
1.3.1 Lef en ondernemerschap in organisaties	
1.3.2 Focus op organisatiecontexten	
1.3.3 Keuze uit palet van mogelijke interventies	
1.4 Indeling van dit proefschrift	
 <b>2. Literatuurverkenning</b>	 29
Inleiding	
2.1 Ontwikkeling van onderzoek en theorievorming over lef over de jaren heen	
2.1.1 Grondleggers	
2.1.2 Historische verschuiving betekenis moed	
2.1.3 Behoefte aan lef in de moderne Westerse samenleving	
2.2 Wat is lef?	
2.2.1 De identiteit van lef	
2.2.2 Dimensies van lef	
2.2.3 Synoniemen en aanpalende begrippen	
2.2.4 Moedig gedrag als uitkomst van besluitvormingsproces	
2.2.5 Gekozen definitie	
2.3 Samenvatting	

### **3. Methodologie**

53

- 3.1 Inleiding en onderzoeksdoel
- 3.2 Methode voor literatuuronderzoek
  - 3.2.1 Onderzoeksdomeinen en –vragen
  - 3.2.2 Broncriteria en -selectie
- 3.3 Design Science Research
  - 3.3.1 Wat is Design Science Research?
  - 3.3.1 Missie en strategie van ontwerpgericht onderzoek
  - 3.3.2 Eisen en voorwaarden van ontwerpgericht onderzoek
  - 3.3.3 Ontwerpcyclus
  - 3.3.4 CIMO-logica
  - 3.3.5 Dataverzameling
- 3.4 Ontwerpgericht onderzoek in het sociaal-wetenschappelijk domein
  - 3.4.1 Leerfocus en ontwerpprincipes
  - 3.4.2 Didactische ontwerpeisen
  - 3.4.3 De cyclus van onderwijskundig ontwerponderzoek
- 3.5 Methode voor empirische dataverzameling
  - 3.5.1 Momenten van dataverzameling
  - 3.5.2 Interviews ten behoeve van ontwerpeisen
  - 3.5.3 Peer consultations ( $\alpha$ -tests)
  - 3.5.4 Lef Trainingstrajecten ( $\beta$ -tests)
- 3.6 Samenvatting

### **4. Literatuurstudie**

69

- Inleiding
- 4.1 Lef als uitkomst van een proces
  - 4.1.1 Hiaten in procesmodel van Rorty & Harris
  - 4.1.2 Fasering in meer dan zeven stappen
  - 4.1.3 Gradueel karakter
  - 4.1.4 Voorbeeldsituatie bij overweging tonen van lef
  - 4.1.5 Implicaties voor het ontwerp
- 4.2 Bewustwording en waardebepaling
  - 4.2.1 Bewustwording van dreiging of kans
  - 4.2.2 Beoordeling van de waarde van het doel
  - 4.2.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.3 Evoluerende en elkaar afwisselende inschattingen
  - 4.3.1 Inschatting van risico (en kans)
  - 4.3.2 Inschatting kans op succes
  - 4.3.3 Risk reward afweging
  - 4.3.4 Implicaties voor het ontwerp
- 4.4 Uitvoering en evaluatie
  - 4.4.1 Handelen conform keuze
  - 4.4.2 Betekenis geven aan de uitkomst
  - 4.4.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.5 Beïnvloedbaarheid en meetbaarheid van lef
  - 4.5.1 De mate van beïnvloeding
  - 4.5.2 Meetbaarheid van lef
  - 4.5.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.6 Welke variabelen zijn van invloed op lef?
  - 4.6.1 Inschatting en perceptie van risico's
  - 4.6.2 Angst management / reductie
  - 4.6.3 Emotie regulatie

4.6.4	Veerkracht	
4.6.5	Risicogeneïdheid	
4.6.6	Geslacht	
4.6.7	Invloeden vanuit omgeving	
4.6.8	Samenhang tussen variabelen	
4.6.9	Implicaties voor het ontwerp	
4.7	Op welke wijze kan lef beïnvloed worden?	
4.7.1	Beïnvloedingsmodellen	
4.7.2	Didactische en pedagogische theorieën en principes	
4.7.3	Toegepaste didactische en pedagogische theorieën en principes	
4.7.4	Implicaties voor het ontwerp	
4.8	Samenvatting	
<b>5.</b>	<b>Programma van eisen</b>	<b>123</b>
5.1	Bronnen en categorieën van eisen	
5.1.1	Bronnen van eisen	
5.1.2	Categorieën van eisen	
5.1.3	Niveau van specificatie van eisen	
5.2	Programma van eisen	
5.2.1	Randvoorwaarden	
5.2.2	Functionele eisen	
5.2.3	Operationele eisen	
5.2.4	Ontwerpbeperkingen	
5.2.5	Overzicht Implicaties voor het ontwerp vanuit literatuur	
5.2.6	Overzicht programma van eisen	
5.3	Samenvatting	
<b>6.</b>	<b>Het ontwerp: het Lef trainingstraject</b>	<b>133</b>
6.1	Arrangement van interventies	
6.1.1	Voorzien in course manual	
6.1.2	Toepassen van chunking	
6.1.3	Bewustwording van lef contexten	
6.1.4	Aanvullen van feedbackbronnen	
6.1.5	Lef als uitkomst van deelprocessen	
6.1.6	Transformeren irrationele gedachten	
6.1.7	Toepassen van ankertechnieken	
6.1.8	Aanpakken van zelfbedrog	
6.1.9	Corrigeren van risicoperceptie	
6.1.10	Benutten sociale krachtenvelden	
6.1.11	Scheppen van veilige setting	
6.1.12	Afwisselen cognitieve en fysieke werkvormen	
6.1.13	Metten van lef ontwikkeling	
6.1.14	Vergroten van veerkracht	
6.1.15	Concretiseren van comfortzone	
6.1.16	Onderwijskundige maatregelen	
6.2	ELO model	
6.3	Routes door het arrangement van interventies	
6.4	Samenvatting	
<b>7.</b>	<b>Outcomes en mechanismen</b>	<b>161</b>
7.1	Outcomes van het Lef trainingstraject	

- 7.1.1 Comfortzone vergroten
- 7.1.2 Risicobereidheid
- 7.1.3 Risico-intelligentie
- 7.1.4 Angst management
- 7.1.5 Waargenomen gedragscontrole
- 7.1.6 Volharding en veerkracht
- 7.1.7 Leerrendement
- 7.2 Vijf soorten mechanismen
- 7.3 Cognitieve mechanismen
  - 7.3.1 Ontrafeling en complexiteitsreductie
  - 7.3.2 Decision making under risk
  - 7.3.3 Bias correctie
  - 7.3.4 Zelfevaluatie
  - 7.3.5 Zelfmotivatie
- 7.4 Leermechanismen
  - 7.4.1 Extinctie
  - 7.4.2 Bekrachtiging
  - 7.4.3 Zone van naaste ontwikkeling
  - 7.4.4 Feedback
  - 7.4.5 Leeroriëntatie
  - 7.4.6 Sociaal leren
- 7.5 Sociale mechanismen
  - 7.5.1 Sociale steun
  - 7.5.2 Sociale synchronisatie
  - 7.5.3 Sociale druk
  - 7.5.4 Sociale onafhankelijkheid
  - 7.5.5 Sociale vergelijking
- 7.6 Coping mechanismen
  - 7.6.1 Betekenisgeving
  - 7.6.2 Locus of control
  - 7.6.3 Cognitieve herstructurering
  - 7.6.4 Emotie regulatie
  - 7.6.5 Fysiologische coping
  - 7.6.6 Implementatie-intentie
- 7.7 Onderwijskundige mechanismen
  - 7.7.1 Participatie motivatie
  - 7.7.2 Transfer
  - 7.7.3 Voorspelbaarheid
- 7.8 Samenvatting

## **8. Validatie**

189

- 8.1 Resultaten van de  $\alpha$ -test en implicaties voor het ontwerp
  - 8.1.1 Individuele gesprekken met deskundigen
  - 8.1.2 Panel sessie
- 8.2 Resultaten van de  $\beta$ -test en implicaties voor het ontwerp
  - 8.2.1 Opzet van de veldtesten
  - 8.2.2 Kwalitatieve resultaten
  - 8.2.3 Effecten van het Lef trainingstraject
- 8.3 Confrontatie met het programma van eisen
- 8.4 Samenvatting



<b>9. Reflectie</b>	205
Inleiding	
9.1 Reflecties op het ontwerpproces	
9.1.1 De aanleiding	
9.1.2 Reflectie op de ontwerpmethodologie	
9.1.3 Aandachtspunten in de stromenverstrengeling	
9.1.4 Generaliseerbaarheid van de resultaten	
9.1.5 Beperkingen van het onderzoek	
9.2 Reflecties op het ontwerp	
9.2.1 Tijdspad van het ontwerp	
9.2.2 Meetbaarheid van lef	
9.2.3 Voorkennis overlap	
9.2.4 Reflectie op de positie en het toepassingsdomein	
9.2.5 Fasering in meer dan zeven stappen	
9.3 Relevantie	
9.3.1 Relevantie voor de wetenschap	
9.3.2 Relevantie voor de praktijk	
9.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	
9.5 Persoonlijke reflectie	
<b>Samenvatting</b>	220
<b>Summary</b>	222
<b>Nawoord</b>	224
<b>Referenties</b>	226
<b>Bijlagen</b>	234
A. Wervingstekst	
B. Lijst van participanten voor raadpleging gebruikers- en functionele eisen	
C. Detailinformatie van participanten aan de peer consultations	
D. Evaluatieformats pragmatische validiteit	
E. Gegevens van participanten aan veldtesten	
F. Verzonden email aan participanten	
G. Course Manual voor deelnemers aan het Lef trainingstraject	
H. Overzicht van aanleidingen voor lef ontwikkeling	
I. Coach Manual voor hulpcoaches van deelnemers	
J. Beschrijving van energizers	
K. Lef meet instrument	
L. Certificaat	
M. Trainer Manual	
N. Antwoorden van participanten aan de peer consultations	
O. Gebruikersvalidatie lef coachingstraject	
P. Literatuurbronnen als input voor het programma van eisen	





1



# 1 Introductie

Deze introductie is het eerste hoofdstuk van een studie naar het ontwikkelen van een methode voor het bevorderen van lef in organisaties. In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op de ontwikkelingen die leiden tot veldproblemen voor mensen en organisaties welke aanleiding geven tot dit onderzoek. Hierbij worden zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie voor dit onderzoek belicht. Voor een juiste interpretatie daarvan wordt ook een voorlopige definitie van lef gegeven. Het voorlopige (tweeledige) onderzoeksdoel en de onderzoeksopzet worden in paragraaf 1.2 beschreven. Het voorlopige onderzoeksdoel heeft enerzijds betrekking op een kennisdoel: *Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn*. Het kennisdoel worden gerealiseerd middels literatuurstudie. Anderzijds heeft het voorlopige onderzoeksdoel betrekking op een ontwerpdoel: *Ontwerp een arrangement van interventies waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd*. De realisatie van het ontwerpdoel volgt een ontwerpgerichte aanpak (‘design science research’). In paragraaf 1.3 wordt toegelicht vanuit welke perspectief lef en lef ontwikkeling worden onderzocht. Hierbij wordt lef beschouwd in relatie tot ondernemend gedrag in organisaties en wordt gefocust op bevordering van speculatief (gepland) lef op individueel niveau. Ook wordt beschreven vanuit welke van de hiertoe geëigende instrumenten het beoogde arrangement van interventies is ontworpen. Ten slotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een overzicht van de opbouw van dit proefschrift in paragraaf 1.4.

## 1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

### 1.1.1 Veldproblemen

Verscheidende auteurs beschrijven veldproblemen op grond waarvan te verwachten is dat mensen en organisaties gebaat zullen zijn bij een toename van lef (Lopez & Pury, 2010; Van den Hoff, 2011; Gaspersz, 2011; Worline, 2011; Wilthagen, 2013; Balkenende, 2015; Van Brussel, 2015). De steeds meer dynamische en transparante markten vragen om organisaties die durven innoveren en leren. Organisaties vragen daartoe op hun beurt om medewerkers die meer ondernemend en vernieuwend durven denken en handelen en zelfsturend hun loopbaan (leren) managen. Ook Balkenende (2015) onderstreept het belang van innovatie en ondernemerschap en relateert deze aan de huidige sociale, economische en ecologische uitdagingen van de samenleving. De roep om lef wordt wel vergezeld door waarschuwingen voor de lastige en dubbelzinnige aard van deze eigenschap. Het is voorstelbaar dat lef, of een teveel daarvan, ook schadelijke effecten kan hebben voor organisaties en medewerkers.

Buiten het werk lijkt de samenleving ook steeds meer een beroep te doen op lef (Van den Brandhof, 2004; Bovenkerk, 2011; Bakas, 2015). Lef om mondige en weerbare burgers te zijn die tegelijkertijd tolerant zijn en met diversiteit kunnen en durven omgaan. Lef om je steeds vaker alleen staande te kunnen houden in samenleving die individualiseert en informatiseert en waar de grenzen tussen werk en privé vervagen <sup>1</sup>).

Bevredigende en eenduidige antwoorden op de vraag in welke mate en op welke wijze mensen en organisaties het benodigde lef kunnen ontwikkelen lijken volgens onderzoekers nog niet in zicht (Sekera, Bagozzi, & Charnigo, 2009; Lopez & Pury, 2010; Worline, 2011; Biswas-Diener, 2012). Gedragswetenschappers beschouwen lef als een onderwerp dat valt in hun domein. Onderzoekers beschouwen toename van lef in veel gevallen als zinvol en geven aan dat nog onvoldoende duidelijk is hoe lef tot stand komt en constateren hiaten in de tot nu toe beschikbare wetenschappelijke kennis over lef. Het onderzoek hiernaar staat volgens hen in feite nog in de kinderschoenen. Vos & Timmerhuis (1999) vullen aan dat nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten op vele vlakken kunnen bijdragen aan de huidige en toekomstige inrichting van organisaties en de samenleving.

### 1.1.2 Voorlopige definitie

Lef is een veelgebruikte term en niet iedereen blijkt er hetzelfde onder te verstaan. Er zijn derhalve vele definities in omloop. In een onderzoek naar lef is het evident dat een uitgebreide analyse van bestaande definities plaatsvindt en dat de gekozen definitie wordt onderbouwd. Dit is uitgewerkt in de literatuurverkenning in hoofdstuk 2. In deze paragraaf worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek uitgewerkt. Om dat gedeelte juist te kunnen interpreteren is het van belang dat op hoofdlijnen vast duidelijk is wat bedoeld wordt met lef.

Derhalve wordt onderstaand een voorlopige definitie gegeven en toegelicht.

Woodard (2004), Rate (2007) en Biwas-Diener (2012) reiken vergelijkbare en elkaar aanvullende definities aan voor 'courage' welke lijken aan te sluiten bij de aanleiding voor dit onderzoek. *Courage* kan daarbij worden vertaald in *moed* of *lef* (het onderscheid wordt toegelicht in 1.2). Op basis hiervan wordt lef voorlopig gedefinieerd als: 'De bereidheid om een zelfgekozen actie te ondernemen gericht op een waardevol doel, ondanks de aanwezigheid van angst en het risico op negatieve gevolgen'.

De definitie van Biswas-Diener (2012) is: 'Courage is the willingness to act toward a moral or worthwhile goal despite the presence of risk, uncertainty and fear'. De definities van Woodard (2004) en Rate (2007) ondersteunen deze zienswijze. Rate vult aan dat de beoogde actie vrijwillig dient te zijn. Woodard geeft aan dat het aspect 'een actie ondernemen' bij deze zienswijze ook kan verwijzen naar de (voor anderen onzichtbare) innerlijke keuze bepaald gedrag juist na te laten, waardoor ook een risico wordt aangegaan, bijvoorbeeld de bewuste keuze niet naar de dokter te gaan bij het opdoen van een verwonding. De aanwezigheid van angst is hierbij volgens deze auteurs voorwaarde om te kunnen spreken over lef en is mede bepalend voor de gradatie ervan. Het volharden en kunnen hanteren van angst wordt in dat licht als iets heel anders beschouwd dan het niet ervaren van angst. Iemand die onder invloed van alcohol of drugs iets risicovols onderneemt, maar geen angst meer ervaart toont in die zin geen lef. Het risico op negatieve gevolgen impliceert hierbij dat er iets van persoonlijk belang op het spel staat dat geschaad kan worden. Dat kunnen verschillende belangen zijn. Bij het lef dat iemand nodig heeft om een belangrijke presentatie te geven staat wellicht vooral zijn reputatie op het spel. Bij het lef van een politieagent om een inbreker te arresteren staat o.a. het lijfsbehoud van de agent op het spel. Bij andere situaties waarin lef een rol speelt kunnen ook zakelijke belangen, je gezondheid of zelfs je zelfbeeld op het spel staan.

### Afwisselend gebruik lef en moed

Voor dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur. Daarin worden verschillende termen gebruikt om lef, moed of aanpalende begrippen te beschrijven (zie 2.2.3). De Engelse term 'courage' bleek daarbij het beste aan te sluiten bij de doelstellingen van dit onderzoek. De vertaling van 'courage' naar het Nederlands is 'moed'. In dit proefschrift wordt afwisselend gesproken over lef en moed. Het begrip *moed (courage)* onderscheidt zich in de literatuur van het begrip 'lef' (in de Engelstalige literatuur veelal aangeduid als: *bravery*) door de noodzakelijke gerichtheid op een nobel c.q. altruïstisch doel. Miller (2000) licht toe dat de mate waarin een beoogd doel (bij een moedige daad) nobel genoemd kan worden altijd discutabel zal zijn en meestal een subjectief oordeel zal zijn. Worline (2011) sluit hierbij aan en merkt op dat het lastig is ware moed te onderscheiden van de schijnversies en dat daardoor zelfs helden niet makkelijk van terroristen te onderscheiden zijn. Omdat het altruïstische motief als aspect van 'moed' in dat opzicht als zeer lastig meetbaar beschouwd kan worden en de mate en validiteit ervan altijd discutabel geacht kunnen worden, wordt dit onderscheid in dat licht ook niet relevant geacht. Wanneer in citaten gesproken wordt over 'moed' (of 'courage') kan dit derhalve evenwel opgevat worden als 'lef' en vice versa. In dit proefschrift is ervoor gekozen om de termen moed en lef naast elkaar te gebruiken, zodat verwijzingen naar letterlijke citaten daarmee intact blijven en omdat soms het afgeleide bijvoeglijke naamwoord nodig is in een beschrijving. Van de term 'moed' kan in dat licht 'moedig' worden afgeleid (bijvoorbeeld voor 'moedig gedrag'). Bij 'lef' bestaat een dergelijke afleiding niet.

### **1.1.3 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is gericht op de totstandkoming van een ontwerp middels 'design science research' (zie hoofdstuk 3). Het doel van dit type onderzoek is de productie van transfereerbare kennis die veldproblemen oplost, waarbij kennis niet als doel, maar als middel dient (Van Aken, 2005). Hierin zijn zowel de maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie vertegenwoordigd. Verschillende auteurs beschrijven in dit verband veldproblemen op grond waarvan mensen en organisaties gebaat lijken bij een toename van lef.

#### **Toenemende behoefte aan lef in organisaties**

Lopez & Pury (2010) bepleiten de ontwikkeling van lef bij mensen in organisaties, omdat dit hen beter toerust om angsten te overwinnen, waarmee organisatiedoelen kunnen worden behaald. Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) stellen dat organisaties in toenemende mate afhankelijk zijn van hun relatie met risico's en behoefte hebben aan moedige mensen, vanwege diverse taken die om moed vragen. Ook Van den Hoff (2011) steunt deze visie en legt uit dat de markt steeds meer vraagt om flexibele en innovatieve bedrijven. De ontwikkelingen in de markt werken vervolgens door in de arbeidsmarkt. Bedrijven vragen volgens hem daarom op hun beurt om leergierige en ondernemende medewerkers, die steeds meer zelf verantwoording willen en durven dragen voor hun inzetbaarheid en toegevoegde waarde. Gaspersz (2011) vult in dat licht aan dat bedrijven die de ontwikkelingen in willen overleven moeten beschikken steeds meer moeten beschikken over medewerkers met veranderbereidheid en verandervermogen. Dit impliceert volgens hem lef om bestaande regels, instrumenten en gewoontes ter discussie stellen en om anders te durven denken en handelen. Om je buiten je comfort zone te begeven en onzekerheden tegemoet te treden. Ten Bos (2015, A) geeft in dat licht aan dat medewerkers er goed aan doen zich los te maken van de kleverigheid van de manier van denken, zoals dat met name in bureaucratieën gebeurt. Innoveren en daartoe experimenteren impliceert volgens Worline (2011) het maken van fouten. Dit vergt volgens haar moed, omdat fouten maken het psychologische gevoel van veiligheid in de organisatie aantast en uitdaagt. Ze benadrukt in dat verband dat leiders in organisaties het lef moeten hebben om het goede voorbeeld te kunnen geven als het gaat om innoveren en daartoe het leren van fouten.

Wilthagen (2013) legt uit dat technologische en economische ontwikkelingen in de wereldmarkt de internationale concurrentie al decennia lang aanwakkeren, waardoor het voor bedrijven steeds moeilijker is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers op de lange termijn. De product-levens-cycli verkorten en daarmee ook de terugverdien tijd van de ontwikkeling en investeringen. Daardoor veranderen functies sneller en bestaan ze steeds korter. Het diploma maakt daarbij volgens Wilthagen hoe langer hoe meer plaats voor prestatie als maatstaf en garantie voor werk. Van den Hoff (2011) geeft aan dat de arbeidsmarkt hierdoor een steeds hogere mate van zelfredzaamheid en zelfsturing vereist en steeds meer in de richting van projectarbeid verschuift. Daarbij opereren medewerkers in feite steeds meer als ZZP-ers, waarbij zij zichzelf steeds opnieuw moeten bewijzen en verkopen. Een leven lang leren vereist daarbij een zelfkritische houding en de bereidheid jezelf steeds opnieuw buiten je comfort zone te begeven. Ook Van Brussel (2015) focust op de positieve kansen die risico nemen kan opleveren. Risico nemen is volgens hem noodzakelijk als je in deze tijd je loopbaan wilt ontwikkelen. Hij stelt vast dat werk en loopbaan steeds meer gekenmerkt en beïnvloed worden door onzekerheid en complexiteit. Hij geeft aan dat mensen dit derhalve moeten leren hanteren en in toenemende mate zelfsturend hun loopbaan moeten leren managen.

#### **Toegenomen behoefte aan lef buiten het werk**

Ook op privégebied is de samenleving volgens Bovenkerk (2011) steeds meer gebaat bij weerbare en mondige burgers. Hij geeft aan dat ontwikkelingen als toenemende multiculturalisatie, individualisering, informatisering en verharding van de samenleving de behoefte aan lef in de privé sfeer beïnvloeden. Mensen zijn of blijven vaker en langer alleenstaand en relaties wisselen vaker. Ze kunnen hierdoor volgens hem steeds minder vaak terugvallen op een stabiel thuisfront als vangnet, wanneer ze voor risicovolle keuzes worden gesteld. Bovenkerk voegt toe dat Nederland plaats biedt

aan mensen uit andere landen en culturen, wanneer zij in hun eigen land in nood verkeren. De daardoor groeiende diversiteit aan culturen binnen de Nederlandse samenleving leidt soms tot spanningen en uitdagingen. Het vraagt om tolerantie en om lef om met respect voor elkaar de dialoog aan te gaan met elkaar om in harmonie met elkaar te kunnen leven. Bovenkerk stelt dat ook een verharding van de samenleving waarneembaar is die vraagt om burgers die vaker mondig en weerbaar moeten zijn. Om mensen die het lef hebben om op te komen voor zichzelf, hun buurt, of voor treinconducteurs en ambulancemedewerkers die bedreigd of mishandeld worden. Gaspersz (2011) geeft in dat verband aan dat het maatschappelijk aanpassingsvermogen onder druk komt te staan. Hij stelt dat een gezonde samenleving voldoende flexibel en organisch is om zich tijdig en adequaat aan te passen aan ontwikkelingen. Hiertoe houden stabiliserende en destabiliserende krachten elkaar in balans en stellen kritische, moedige geesten volgens hem gewoonten en regels ter discussie wanneer deze hun oorspronkelijke doel niet langer lijken te dienen. Behoudende geesten bewaken de status quo en de zijn alert op een teveel aan verandering.

Ook de technologie draagt in hoog tempo bij aan verandering van onze omgeving, die eisen stelt aan de gebruikers. De veranderbereidheid en het verandervermogen op dat gebied vergen lef. Van den Brandhof (2004) geeft in dat licht aan dat de technologie enerzijds zorgt voor toegang tot een steeds grotere hoeveelheid informatie, maar dat de burger anderzijds ook een exponentieel groeiende hoeveelheid ongevraagde hoeveelheid informatie en keuzes te verwerken krijgt. Waar je vroeger kon kiezen uit één soort telefoon, één energieleverancier en uit wit of bruin brood, lijden tegenwoordig steeds meer mensen aan 'keuzestress', waarbij zij worden verlamd door het gigantische keuzeaanbod op vele gebieden. Van den Brandhof stelt dat veel van die keuzes onzekerheid en risico's impliceren, waarbij moed nodig is om die aan te gaan.

Bakas (2015) licht toe dat zekerheden als vaste banen, werkloosheidsuitkeringen, waardevaste pensioenen en stijgende welvaart steeds minder zeker worden. Volgens hem koppelt ons gevoel onzekerheid aan onveiligheid. Discontinuïteit, pijnlijke verandering en onzekerheid zullen volgens Bakas vaker voorkomen en verdienen een andere kijk en zijn beter op te vatten als mogelijkheden om je leven een nieuwe wending te geven. We kunnen ons er volgens hem beter mee verzoenen dat een mensenleven nooit zeker is geweest of zal worden. Onzekerheid zouden we volgens hem zelfs meer moeten koesteren, omdat vaste banen de meesten van ons versuffen, waardoor zij veel kansen missen in het leven.

De beschreven ontwikkelingen kunnen worden opgevat als bedreigingen waartegen mensen en organisaties zich moeten wapenen (onder meer door lef toename). Edelbroek (2014), Van Brussel (2015) en Bakas (2015) nuanceren deze zienswijze door te benadrukken dat deze ontwikkelingen ook kansen te bieden hebben ten aanzien van de kwaliteit van werk en leven. Edelbroek geeft aan dat de interpretatie als kans of bedreiging in dit licht mede afhankelijk is van persoonlijke voorkeuren.

#### **1.1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Het doel van dit onderzoek is het produceren van kennis om veldproblemen op te lossen. Volgens Van Aken (2005) is er sprake van een kloof tussen theorie en praktijk, waarbij de vraag centraal staat of wetenschappelijke kennis bruikbaar is voor de praktijk en of praktijkproblemen oplosbaar zijn met wetenschappelijke kennis? Volgens Andriessen kan de kloof worden overbrugd door een kennisstroom en een praktijkstroom parallel te laten lopen (Van Aken & Andriessen, 2011). Het kwaliteitscriterium voor het resultaat van ontwerpgericht onderzoek is transfereerbaarheid. Dat betekent dat de ontwikkelde kennis geschikt dient te zijn om in andere dan de onderzochte situatie, te gebruiken is. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek naar een methode voor lef bevordering schuilt in de outcome ervan: praktisch toepasbare wetenschappelijke kennis over lef en lef bevordering.

### **Continue behoefte aan kennis over menselijk gedrag**

Met name gedragswetenschappers beschouwen lef als een onderwerp dat valt in hun domein. Naast het erkennen dat lef nodig is geven onderzoekers aan dat het nog niet duidelijk is hoe moedige gedragingen tot stand komen en constateren zij hiaten in de tot nu toe beschikbare wetenschappelijke kennis over lef. Benzing (1999) betoogt dat onderzoek naar menselijk gedrag in algemene zin continu waardevol is. De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Techniekbeleid concludeert volgens hem uit gesprekken met beleidsmakers dat er continue wezenlijke behoefte is aan kennis over menselijk gedrag. Vos & Timmerhuis (1999) vullen aan dat nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten op vele vlakken kunnen bijdragen aan de huidige en toekomstige inrichting van organisaties en de samenleving. Ze betogen dat deze inzichten hun weg altijd al vonden naar consultatiebureaus, personeelsselectie, intelligentietests, reclame, geestelijke gezondheidszorg, militaire selectie en tientallen andere toepassingsvelden.

### **Onderzoek nog in de kinderschoenen**

Wanneer wordt ingezoomd op lef ontwikkeling bepleiten vele onderzoekers nader onderzoek. Biswas-Diener (2012) beschouwt lef als één van de belangrijkste menselijke kwaliteiten en vindt dat we er nog te weinig over weten. Voor hem was dit aanleiding om zijn onderzoek erop te richten, waarmee hij hoopt bij te dragen aan het definiëren, bevorderen en inzichtelijk maken van lef en de onderliggende architectuur ervan. Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) beschrijven voorbeelden van moedige gedragingen in organisaties (zie 2.1.2) en geven aan dat deze kunnen worden gerelateerd aan bekende onderwerpen binnen de sociale psychologie. Ze betogen echter dat onvoldoende bestudeerd is hoe deze gedragingen tot stand komen. Lopez & Pury (2010) geven aan dat onderzoek naar moed vanuit het domein van de psychologie tot op heden zeer beperkt is geweest. Ze pleiten voor een breed geaccepteerde definitie van lef om tot betekenisvol onderzoek te kunnen komen en concluderen dat de zoektocht hiernaar nog niet ten einde is. Sociale wetenschappers zijn volgens hen in feite nog maar net zijn begonnen met het onderzoek naar moed en weten nog maar weinig over wat moed is, waar het voorkomt, wat de effecten zijn en hoe het bevorderd kan worden. Angst en daaraan verwante begrippen zijn volgens hen wel uitgebreid onderzocht. Worline (2011) focust op de behoefte aan lef bij leiderschap en innovatie en constateert dat er slechts weinig onderzoek gedaan is naar de diepere onderliggende processen die mensen in staat stellen moed te tonen.

### **Eenzijdige focus**

Verschillende auteurs benadrukken de eenzijdige gerichtheid van het tot op heden verrichte onderzoek op minimalisering van ongewenst gedrag en ongezond functioneren (in plaats van gerichtheid op optimaliseren van gewenst gedrag). Het valt Vos & Timmerhuis (1999) op dat de richting waarin kennisvalidering zich beweegt zich wederom focust op klinische relevantie (betere diagnostiek en behandeling van ziektebeelden). Zelfs de validering binnen de arbeids- en organisatiepsychologie lijkt zich te beperken tot het beter identificeren en behandelen van problemen rond verzuim en burn-out. Ook in de wereld van recht en rechtshandhaving wordt de wetenschappelijke output volgens hen gericht op het beter begrijpen van geweldsdelicten en het verbeteren van bijvoorbeeld resocialiseringsprogramma's. De output wordt met andere woorden gericht op het minimaliseren van ongewenst gedrag en de effecten daarvan. Er zijn volgens Vos & Timmerhuis tot nu toe maar weinig sectoren waar de wetenschappelijke output gericht is op het optimaliseren van gezond en gewenst gedrag. Peters & Seligman (2004) geven aan dat steeds meer sub-disciplines binnen de psychologie zich aansluiten bij een beweging die geïnteresseerd is in het onderzoeken en verbeteren van kwaliteiten van mensen en gezond gedrag. Snyder & Lopez (2011) bevestigen deze trend en vullen aan dat er de laatste jaren een positieve verandering zichtbaar is vanuit de positieve psychologie, waardoor de eenzijdige focus meer in balans komt.

### **Voorzichtig zijn met conclusies**

Looren, Bem& De Jong (2008) nuanceren de betrouwbaarheid en objectiviteit van uitspraken in de

psychologische wetenschap. Ze benadrukken dat verificatie geen waterdicht middel is om empirisch gehalte te toetsen. Het beruchte inductieprobleem geeft volgens hen aan dat het onmogelijk is te garanderen dat een algemene uitspraak voor alle gevallen klopt ('Je kunt nooit alle zwanen gezien hebben en toch zeggen dat ze allen wit zijn'). Falsifieerbaarheid als alternatief demarcatie-criterium (Popper, 1994) is echter ook niet houdbaar. Een bevredigend criterium lijkt niet te vinden.

Vanuit het perspectief van de wetenschapsfilosofie vragen Looren, Bem & De Jong zich daarnaast af aan welke normen je moet voldoen om psychologische kennis wetenschappelijk te kunnen noemen. Is het wetenschappelijk gehalte digitaal of een geleidende schaal? Wetenschapshistorici wijzen erop dat wetenschap en wetenschappelijkheid veranderlijk zijn. Ook al zijn ultieme demarcatie criteria als absolute waarheid (altijd, overal en voor iedereen geldend) niet mogelijk, er zijn wel criteria ten aanzien van aanpak en vorm die wetenschap onderscheidt van bijvoorbeeld politieke of religieuze boodschappen. Looren, Bem & De Jong vervolgen met een toelichting op de gangbare normen voor wetenschappelijke kennis. Deze dient volgens hen te voldoen aan de volgende normen:

*Systematisch*: het theoretisch bouwwerk is samenhangend en geordend en bevat geen tegenstrijdigheden. *Toepasbaar*: bevindingen en resultaten zijn bruikbaar en toepasbaar (uitspraken over bijvoorbeeld het hiernamaals kunnen daarom moeilijk wetenschappelijk zijn). *Methodisch*. *Controleerbaar*. *Reductionistisch*: verschijnselen ontrafelen en herleiden tot of vervangen door wetenschap (en daarmee ontdoen van mythen en mystificaties). *Open*: aanvechtbaar en open voor herziening naar aanleiding van voortschrijdende inzichten.

## 1.2 Voorlopige onderzoeksdoelen en onderzoeksopzet

### 1.2.1 Voorlopige onderzoeksdoelen

Individueen, organisaties en de samenleving lijken door verschillende ontwikkelingen steeds vaker gebaat bij toename van lef. Een eenduidig en bevredigend instrumentarium voor het ontwikkelen van lef wordt als niet beschikbaar beschouwd. In de literatuur ontbreekt daarnaast een samenhangende kijk op wat het begrip lef inhoudt en welke variabelen op lef van invloed zijn. Dit leidt tot de volgende voorlopige onderzoeksdoelen:

<b>Voorlopig kennisdoel</b>	<b>Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn.</b>
<b>Voorlopig ontwerpdoel</b>	<b>Ontwerp een arrangement van interventies waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd.</b>

### 1.2.2 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft een tweeledig doel, met voor elk deel een min of meer afgebakende eigen onderzoeksopzet. Enerzijds wordt kennis verzameld over wat lef inhoudt en door welke factoren het wordt beïnvloed. Anderzijds wordt een methode ontworpen op basis waarvan lef in organisaties kan worden bevorderd. Het kennisdoel is daarbij ondersteunend aan het hoofddoel om een methode te ontwerpen.

#### **Kennisdoel**

Het kennisdoel wordt gerealiseerd middels literatuurstudie. Hiertoe wordt eerst een brede verkenning van literatuur uitgewerkt over het begrip lef en aanpalende begrippen, gericht op de in dit hoofdstuk weergegeven voorlopige onderzoeksvraag. Op basis hiervan kunnen conclusies getrokken over aspecten die in de gevonden literatuur onvoldoende belicht worden (c.q. ontbreken) in het licht van de voorlopige onderzoeksvraag. Op grond van de bevindingen uit de brede



literatuurverkenning wordt in hoofdstuk 3 een definitieve vraagstelling geformuleerd. Op basis daarvan wordt vervolgens in hoofdstuk 4 een gerichte en verdiepende literatuurstudie uitgewerkt. Voor dit onderzoek wordt gezocht naar domeinen die kunnen bijdragen aan het beschrijven, verklaren, voorspellen en beïnvloeden van menselijk gedrag. Vos & Timmerhuis (1999) beschrijven in dat licht de context van gedragswetenschappen, op basis waarvan relevante domeinen kunnen worden gevonden. Relevante inzichten kunnen met name worden verwacht in de domeinen psychologie en sociologie c.q. organisatiewetenschappen. Omdat menselijk gedrag daarnaast in toenemende mate verklaard vanuit fysiologie en neuro-psychologie, kan ook in deze domeinen worden gezocht.

### **Ontwerpdoel**

Het hoofddoel van het onderzoek betreft de ontwikkeling van een methode voor het bevorderen van lef in organisaties. Deze ontwikkeling volgt een ontwerpgerichte aanpak. De die hierbij gekozen methodologie is 'design science research' (Van Aken & Andriessen, 2011). De missie van dit type onderzoek is kennisontwikkeling die professionals (leidinggevend in organisaties) van de discipline in kwestie (het behalen van organisatiedoelen) kunnen gebruiken voor het ontwerpen van oplossingen voor hun probleem (Andriessen, 2004; Van Aken, 2004). De gehanteerde methodologie wordt toegelicht in hoofdstuk 3. Bij 'design science research' worden de regulatieve en de reflectieve cyclus gecombineerd (Van Aken, 1994). De regulatieve cyclus bestaat uit vijf fasen, welke achtereenvolgens doorlopen worden: probleemkeuze, diagnose (naar de mogelijke oorzaak), plan (ontwerp om tot verbetering van de situatie te komen), ingreep (implementatie van het plan) en evaluatie (controleren of het gestelde probleem is opgelost door de interventie). Het doorlopen van de reflectieve cyclus is een strategie om systematisch te reflecteren, waardoor inzicht ontstaat op het functioneren en bijsturen van het ontwerp. Deze cyclus bevat vier fasen, waarmee het reflecteren gestructureerd wordt: case selectie, interventies plannen en uitvoeren, reflectie op resultaten, kennisontwikkeling over het ontwerp en eventueel het toepassen van verfijnde kennis op volgende cases. De onderzoeker past de ontworpen theorie toe in de praktijk, reflecteert hierop, verfijnt het ontwerp, past het verfijnde ontwerp toe op een (nieuwe) doelgroep waarbij lef bevordering beoogd wordt, reflecteert, verfijnt, enzovoort. De regulatieve en de reflectieve cycli worden beschreven in hoofdstuk 3.

### **Multi-methodische benadering**

Net als Lopez & Pury (2010) beargumenteren Looren, Bem & De Jong (2008) in dit verband hun voorkeur voor een multi-methodische aanpak van onderzoek. Volgens hen gaat het in de empirische benadering vooral om het verklaren en begrijpen van verschijnselen. Met name het positivisme is sterk empiristisch ingesteld en heeft wetenschappelijk het meeste krediet. Met de komst van de cognitieve psychologie is de noodzaak van andere benaderingen gebleken. Een multi-methodische benadering heeft volgens Looren, Bem & De Jong tegenwoordig de voorkeur. Kennis van menselijk gedrag en sociale relaties wordt immers niet zozeer verkregen door causale verbanden op te sporen, maar met name door het begrijpen en interpreteren ervan in verschillende contexten. Dit onderzoek verbindt de uitkomsten van een grondige literatuurstudie met de ervaringen van veldexperts en het ontwerp van een methode welke in meerdere praktijk contexten wordt getoetst.

## **1.3 Domeinafbakening**

Lef is een veelgebruikte term, er zijn vele definities van in omloop en het is vanuit verschillende domeinen en perspectieven onderzocht. Een zinvolle analyse en definitie van lef (ten behoeve van een op lef bevordering gerichte interventie) vraagt derhalve om afbakening en positionering van dit onderzoek. Onderstaand worden daartoe de belangrijkste aspecten van de gekozen afbakening toegelicht (aanvullende keuzen op dit gebied worden toegelicht onder de noemer van indicaties en contra indicaties in hoofdstuk 8).

### **1.3.1 Lef en ondernemerschap in organisaties**

Lef en aanpalende begrippen als risicogeneidheid worden veelvuldig in verband gebracht met ondernemerschap en ondernemendheid (Driessen, 2008; Sitskoorn, 2009; Van den Hoff, 2011; Wilthagen (2013). Ze geven aan dat ondernemende mensen meer risico's durven te nemen. Verschillende auteurs onderzochten het verband tussen lef en ondernemerschap (Shane, 1996; Stewart & Roth, 2001; Watson, 2004; Driessen, 2006). De omgeving van ondernemers beschouwen ze in afnemende mate als gestructureerd en voorspelbaar en vraagt daarom bij de uitvoering van dagelijkse taken om meer risicobereidheid dan bijvoorbeeld het werk van managers. Met name oprichters van ondernemingen vertonen volgens hen bovengemiddelde risicogeneidheid. Volgens Wilthagen (2013) en Van den Hoff (2011) verschuiven deze typische ondernemerstaken binnen organisaties meer en meer richting medewerkers en verwachten organisaties in toenemende een ondernemende houding van medewerkers.

### **Relatie met management**

Harris (1999) geeft aan dat ook management onderzoekers een toegenomen interesse hebben getoond in de bijdrage van lef aan organisatiesucces en management. Lef is in dat verband onder meer beschreven als een persoonlijke kwaliteit, deugd of gedragspatroon dat kan worden beïnvloed. Hij voegt toe dat daarbij de aard van lef of haar ontwikkeling echter nauwelijks belicht zijn. Verwacht wordt dat de in dit onderzoek gevonden inzichten en het op grond daarvan ontwikkelde arrangement van interventies ook van pas komen voor het management van organisaties. Er wordt echter niet gezocht naar inzichten welke kunnen bijdragen aan het meer adequaat aanwenden van management instrumenten (anders dan het specifieke opleidingsinstrument van human resource management, zoals beschreven in paragraaf 1.3.3).

### **1.3.2 Focus op organisatiecontexten**

Dit onderzoek richt zich op het bevorderen van lef in organisaties. Het beoogt daarmee bij te dragen aan een betere aansluiting van de kwaliteiten van medewerkers op de ontwikkelingen waarvoor organisaties zich in toenemende mate gesteld zien. Verschillende uitdagingen in arbeidssituaties kunnen worden vergeleken met uitdagingen in privé contexten. Het is daarom te verwachten dat mensen bij wie hun lef is toegenomen, ook buiten de arbeidscontext hiervan baat kunnen hebben. Met het oog op maatschappelijke relevantie zijn daarom ook argumenten aangehaald met betrekking tot toegenomen behoefte aan lef buiten het werk. Vanuit het perspectief van de op organisaties gerichte onderzoeksdoelen wordt gezocht naar inzichten die kunnen bijdragen aan het verbeteren van het functioneren in arbeidsprocessen. Inzichten over lef ten behoeve van bijvoorbeeld persoonlijke relaties (en andere privé contexten) worden daarbij buiten beschouwing gelaten.

Vanuit de focus op organisaties zou een methode voor lef bevordering gebruik kunnen maken van organisatiewetenschappelijke inzichten van de 7s-model van McKinsey (Peters & Waterman, 1981) of ESH benadering (Kor & Wijnen & Weggeman, 2007). Deze benaderingen richten zich op de inrichting van de organisatie en analyseren daartoe haar strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. Lef en lef ontwikkeling zijn echter meer uitgebreid onderzocht vanuit domeinen gericht op individuele, menselijke ontwikkeling. Omdat op grond daarvan meer relevante inzichten gevonden kunnen worden, wordt in dit onderzoek gefocust op de ontwikkeling van lef als menselijk vermogen. Voor nadere focus binnen deze benadering zie paragraaf 1.1.3.

### **Individueel lef versus groepslef**

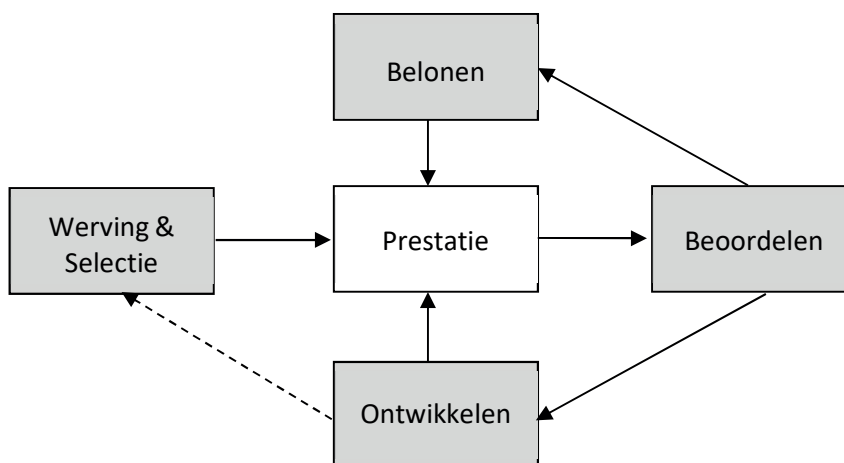
Verschillende auteurs geven aan dat lef ook op afdelings- of organisatieniveau beoordeeld kan worden (Harris, 1999; Kilmann, O'Hara & Strauss, 2011; Van der Sluis, 2012; Ten Bos, 2015). Daarbij worden ook inzichten aangereikt om lef op groepsniveau te bevorderen. Voor dit onderzoek wordt het domein van organisatiewetenschappen ook verkend. Dit onderzoek beperkt zich echter tot het verzamelen en benutten van inzichten die kunnen bijdragen aan lef bevordering op individueel niveau.

### Gepland versus ongepland lef

Het door Van Brussel (2015) gemaakte onderscheid tussen gepland ('speculatief') en ongepland lef maakt inzichtelijk dat mensen met name gebaat zijn bij toename van gepland lef, omdat de impact daarvan de kwaliteit van arbeid (en leven) aanzienlijk groter is. Mensen hebben bij gepland lef immers meer tijd om bewuste afwegingen te maken, dan wanneer situaties om meer acuut, ongepland lef vragen. Dit voordeel sluit aan op de keuze voor design research en de focus van dit onderzoek die gericht zijn op het verbeteren van menselijk leven in het algemeen en het vergroten van speculatief lef in het bijzonder. Daarnaast laat deze vorm van lef zich veel beter beïnvloeden dan ongepland lef, waarbij meer reflexmatig en instinctief gereageerd wordt. Het beoogde ontwerp bereikt derhalve een grotere meerwaarde door te focussen op contexten van speculatief lef.

#### 1.3.3 Keuze uit palet van mogelijke interventies

Met de focus op het ontwerp van een methode voor het bevorderen van een bepaalde eigenschap van mensen in organisaties begeeft dit onderzoek zich op het terrein van de discipline 'human resource management' (Kluijtmans, 2008). Dit vakgebied houdt zich onder meer bezig met vraagstukken omtrent personeelsplanning en (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers (ook aangeduid als 'employability'). Het afstemmen van de personeelsplanning op de strategische en behoefte van de organisatie wordt volgens Kampermann & Valk (2012) gereguleerd door optimalisatie van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Volgens Kluijtmans en Kampermann & Valk worden hiertoe personeelinstrumenten uit de 'human-resource-cycle' ingezet (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Michigan model: de 'human-resource-cycle'

### Human resource-cycle

Kluijtmans, F. (2008) en Kampermann & Valk (2012) beschrijven hoe de vier instrumenten van de 'human-resource-cycle' in veel gevallen wordt ingezet in organisaties: Wanneer het management van een organisatie verwacht dat de organisatie in de toekomst gebaat is bij toename van een bepaald soort gedrag of prestatie kunnen vanuit HRM perspectief vier instrumenten (in onderlinge samenhang) worden ingezet. *Werving & selectie* richt zich op het realiseren van de gewenste instroom van nieuwe medewerkers door bepalen van selectiecriteria, wervingsactiviteiten, het houden van selectiegesprekken en eventueel afnemen van assessments.

*Beoordelen* en *Belonen* zijn gericht op het periodiek evalueren van prestaties van medewerkers aan de hand van functie- en competentieprofielen, waarin de beoogde gedragingen en competenties zijn beschreven. De uitkomsten hiervan kunnen vervolgens worden vertaald in verandering van de beloning en/ of individuele opleidingsplannen. Afhankelijk van de situatie kunnen accenten gelegd

worden op één of meer instrumenten. Wanneer het gewenste gedrag als goed ontwikkelbaar beschouwd wordt kan meer accent gelegd worden op *Ontwikkeling* (doorstroom). Wanneer de beoogde prestaties eigenschappen vragen die als beperkt ontwikkelbaar beschouwd worden, kan meer accent gelegd worden op *Werving & selectie* (instroom van medewerkers).

### **Focus op ontwikkeling**

Voor dit onderzoek is gekozen voor de focus op het instrument *ontwikkelen*. Wanneer verder wordt ingezoomd op dit gebied kunnen verschillende interventies tot het instrument *Ontwikkelen* gerekend worden. Hierbij kan gedacht worden aan: training, coaching, zelfstudie en traineeships. Uit een oriëntatie op mogelijk relevante literatuur en gesprekken met deskundigen bleek met name literatuur en expertise beschikbaar ten aanzien van trainingsinterventies. Daarbij is verondersteld dat dit onderzoek ook gebaat is bij een goede aansluiting op de expertise en het netwerk van de onderzoeker.

## **1.4 Opbouw van dit proefschrift**

In dit eerste hoofdstuk zijn maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen beschreven die aanleiding geven tot dit onderzoek, waarbij twee doelstellingen zijn geformuleerd. In dit onderzoek wordt zowel gestreefd naar het verschaffen van filosofisch-theoretisch inzicht in wat lef inhoudt als naar een praktijkgericht ontwerp op basis waarvan lef ontwikkeling bevorderd kan worden in organisaties. Omdat lef vanuit verschillende domeinen en perspectieven onderzocht is en vele definities in omloop zijn, is ook de voor dit onderzoek gekozen afbakening toegelicht.

In het licht van de gekozen onderzoeksdoelen wordt in het tweede hoofdstuk een brede oriëntatie op het begrip lef uitgewerkt. Daarbij wordt de historische context van het begrip lef belicht, waarin wordt beschreven hoe de maatschappelijke kijk op lef en de behoefte eraan zich door de jaren hebben ontwikkeld. Vervolgens worden de verschillende perspectieven uitgewerkt van waaruit lef is onderzocht en wordt duidelijk welke verschillende definities in omloop zijn. Daarnaast wordt beschreven welke synoniemen en aanpalende begrippen in de literatuur gevonden zijn en hoe lef zich tot deze begrippen verhoudt. Het hoofdstuk mondt uit in een onderbouwde keuze voor een definitie. Deze luidt: *‘Lef is het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken’*.

In hoofdstuk 3 zijn de gebruikte onderzoeksstrategie en methodologie beschreven en onderbouwd. Daarnaast zijn de procedures met betrekking tot de dataverzameling en wordt het (tweeledige) onderzoeksdoel geformuleerd. Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van literatuuronderzoek en ‘design science research’. Het doel van de literatuurstudie is het verzamelen van antwoorden op de vragen: ‘In welke mate en op welke wijze kan lef ontwikkeling beïnvloed en gemeten worden?’ en op de vraag welke variabelen van invloed zijn op lef ontwikkeling.

Het doel van de ontwerpgerichte aanpak is het ontwikkelen van relevante (praktisch toepasbare) valide, betrouwbare en transporteerbare kennis die kan worden gebruikt bij het ontwerpen van oplossingen voor veldproblemen (Van Aken, 2005). De ontwerpregels worden opgesteld in CIMO-logica: ‘Het heeft voordelen om in toepassingsgebied C van problemen, type interventie I te gebruiken, om, via mechanisme M, resultaat O te realiseren’ (Denyer et al., 2008).

In het ontwerpproces is gebruik gemaakt van de praktijkstroom (door het verzamelen van praktijkkennis). Daartoe zijn gestructureerde gesprekken gevoerd met inhoudelijke experts, trainers, opdrachtgevers en doelgroepen van het te ontwerpen Lef trainingstraject. De resultaten van het literatuuronderzoek en de globale opzet van het Lef trainingstraject worden in ‘peer consultations’ ( $\alpha$ -test) met deskundigen besproken. Bij verschillende organisaties is het Lef trainingstraject in een  $\beta$ -test toegepast. De resultaten van de empirische studies zijn met name verwerkt in hoofdstuk 8.

In het vierde hoofdstuk worden op basis van literatuurstudie antwoorden gegeven op deze onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk vormt daarmee een gerichte verbreding en verdieping van de literatuurverkenning. Op grond van die verkenning van theoretische kennis over lef worden diverse onderwerpen belicht die als idee kunnen dienen voor het ontwerpen van een aanpak voor lef ontwikkeling. Daarbij wordt de door Rorty & Harris (1998) gehanteerde fasering van moedig gedrag aangevuld tot een meer volledige benadering. Hiertoe worden per fase van moedig gedrag inzichten gepresenteerd die kunnen bijdragen aan het optimaliseren van lef. Het eerste deelproces betreft de fase van bewustwording van een dreiging of kans. In de tweede fase wordt de waarde van het daarbij beoogde doel bepaald. Daarna volgen drie soorten (iteratieve) afwegingen die voorafgaan aan het inzetten van lef. Vervolgens wordt de zesde fase belicht, waarbij het uitvoeren van een voorgenomen moedige actie centraal staat. De laatste fase van dit proces heeft betrekking op de verschillende manieren waarop betekenis geven kan worden aan het resultaat van de (al dan niet) uitgevoerde actie. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de mate waarin lef als ontwikkelbaar en meetbaar kan worden beschouwd en worden de variabelen beschreven die van invloed zijn op lef. Tenslotte worden onderwijskundige inzichten belicht over de wijze waarop deze variabelen effectief kunnen worden aangewend.

Verschiedende implicaties van de bevindingen uit het literatuuronderzoek voor het ontwerp worden vertaald in het programma van eisen in hoofdstuk 5. Ook worden daarin de uitkomsten verwerkt van de gesprekken met experts over hoe zij het toepassingsdomein zien van de door hen gehanteerde methodiek. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de resultaten beschreven van de gesprekken met professionals, experts en opdrachtgevers over eisen voor een aanpak voor het Lef trainingstraject. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen en ontwerpbeperkingen.

Hoofdstuk 6 en 7 vormen samen het ontwerpresultaat. In hoofdstuk 6 is het arrangement van interventies beschreven waarmee organisaties het lef van medewerkers kunnen bevorderen. De beschreven 16 interventies zijn op basis van een didactisch model met stroomschema met elkaar verbonden en vormen samen het Lef trainingstraject. Het betreft: *voorzien in een course manual; toepassen van chunking; bewustwording van lef contexten; aanvullen van feedbackbronnen; toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen; transformeren van irrationele gedachten; toepassen van ankertechnieken; herkennen en aanpakken van zelfbedrog; corrigeren van risicoperceptie; benutten van sociale krachtenvelden; scheppen van veilige setting; wissel cognitieve en fysieke werkvormen af; meten van lef ontwikkeling; vergroten van veerkracht bij tegenslagen; concretiseren van comfortzone*. De 16<sup>e</sup> interventie is een samenvoeging van onderwijskundige maatregelen zoals het toepassen van huiswerkopdrachten, evaluatie en het maken van een lef onderhoudsplan. In de laatste paragraaf worden indicaties en contra-indicaties voor deze aanpak gegeven.

Hoofdstuk 7 beschrijft de mechanismen die door het arrangement van interventies getriggerd worden, alsmede de outcomes ervan. In de CIMO-logica triggeren interventies mechanismen en leiden zo tot een outcome. Deze mechanismen zijn deels subjectief en deels objectief en triggeren ook elkaar. De interventies die in het ontwerp zijn verwerkt zijn ingedeeld bij zeven verschillende outcomes en vijf categorieën van mechanismen. Het betreft de outcomes: (1) het vergroten van de comfort zone, (2) verhoogde risicobereidheid, (3) verhoogde risico-intelligentie, (4) het vermogen tot eigen angst management, (5) vergroting van waargenomen gedragscontrole, (6) meer veerkracht en vermogen tot volharding, maar ook (7) een hoog leerrendement van de training. De 5 categorieën van mechanismen zijn: (1) cognitieve mechanismen, (2) leermechanismen, (3) sociale mechanismen, (4) coping mechanismen, en (5) onderwijskundige mechanismen.

Het Lef trainingstraject is gevalideerd met  $\alpha$ -tests en  $\beta$ -tests. De resultaten van beide tests zijn beschreven in hoofdstuk 8. Aan de  $\alpha$ -tests deden totaal 14 deskundigen mee. Aan de  $\beta$ -tests deden 5

organisaties mee en totaal 64 deelnemers (en 86 deelnemers aan één korte workshop). De  $\alpha$ -tests zijn afgenomen in de vorm van 'peer consultations' (zie hoofdstuk 5). De  $\beta$ -tests betroffen 7 trainingstrajecten met verschillende groepen deelnemers en 2 kortere trainingen. Hiervan bestonden 3 trajecten uit 4 bijeenkomsten, verspreid over 4 weken en 3 trajecten uit 6 bijeenkomsten verspreid over 6 weken. Eén korte training besloeg 2 dagen en de andere besloeg één middag. De resultaten van de  $\alpha$ -tests en  $\beta$ -tests zijn verwerkt in het Lef trainingstraject. De wijze waarop deze en andere resultaten zijn gemeten is in hoofdstuk 8 nader toegelicht.

Dit proefschrift sluit af met een reflectie hoofdstuk. Hierin staan suggesties voor verder onderzoek centraal, alsmede een wetenschappelijke, praktijkgerichte en persoonlijke reflectie. De belangrijkste reflectie op de uitvoering van het onderzoek betreft de gedeeltelijke aanwezigheid van de ontwerper tijdens het gebruik van de interventie. Een essentieel element van  $\beta$ -testen betreft echter de afwezigheid van de ontwerper hierbij, zodat mogelijke blinde vlekken van de ontwerper ten aanzien van het gebruik ervan, zichtbaar worden (Argyris, 1996). Het bleek lastig hieraan geheel te voldoen, waardoor niet kan worden uitgesloten dat er nog blinde vlekken zijn overgebleven.

De belangrijkste suggesties voor vervolgonderzoek zijn:

- 1) Dit onderzoek is erop gericht een interventie te ontwikkelen en testen dat bijdraagt aan lef toename. Het geeft daarmee geen inzicht in verschillen in lef toename tussen individuele deelnemers en de exacte mate van lef toename blijft onduidelijk. Nader onderzoek gericht op het ontwikkelen van een adequaat meetinstrument is in die zin wenselijk, omdat verwacht kan worden dat mensen en organisaties gebaat zijn bij een meer nauwkeurige beoordeling van (tussentijdse) voortgang ten aanzien van lef ontwikkeling.
- 2) Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek betreft de geuite behoefte van verschillende organisaties om het lef van hun medewerkers te vergroten, vanuit de verwachting dat dit zal bijdragen aan prestatieverbetering van de organisatie als geheel. Toch kan dit onderzoek geen bevredigend antwoord geven op de vraag in hoeverre die verwachting klopt. In dit onderzoek is een ontwerp ontwikkeld waarmee het lef van individuele medewerkers kan worden vergroot. Daarbij is niet geëxploreerd of er mogelijk factoren binnen de organisatie of binnen groepsdynamieken van invloed kunnen zijn op de effecten van lef op de prestaties van organisaties. Nader onderzoek kan dit uitwijzen en is derhalve wenselijk.

## **Noten**

---

- 1) Naast de geuite behoefte aan lef, kunnen dezelfde ontwikkelingen ook aanleiding zijn voor toegenomen behoefte aan gezamenlijkheid en participatie. In dit onderzoek wordt gefocust op organisaties die lef ontwikkeling van belang achten en op de aanleidingen daarvoor.







2



## 2 Literatuurverkenning

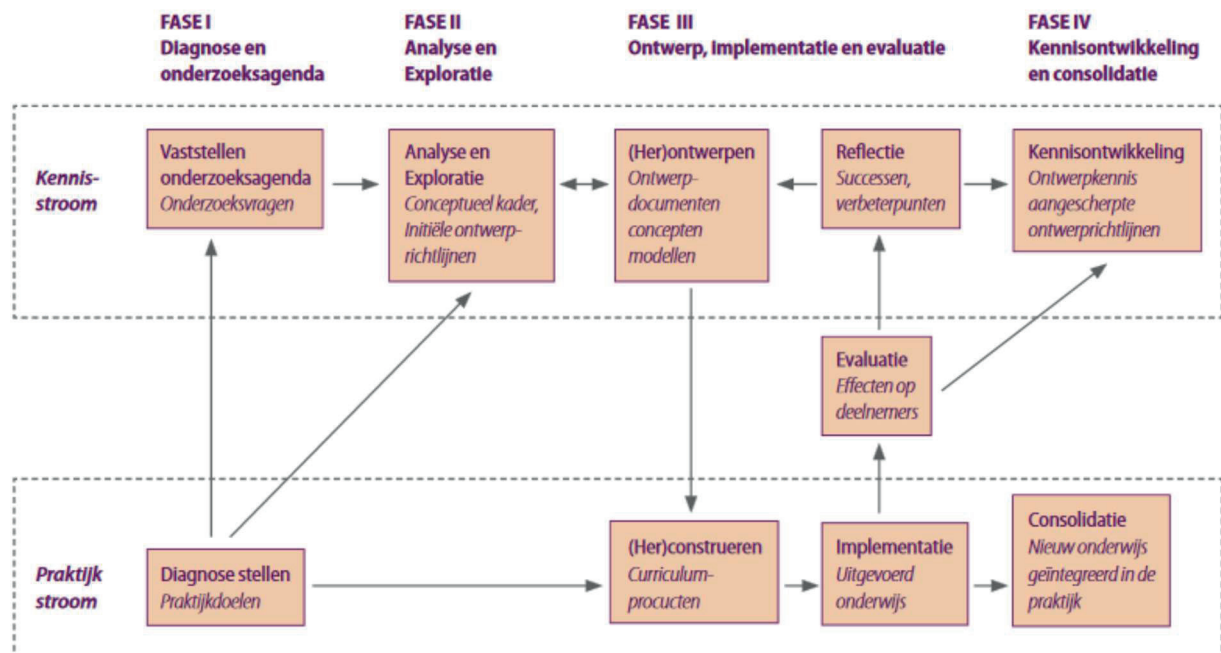
### Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn ontwikkelingen beschreven die aanleiding geven tot dit onderzoek, waarbij een tweeledige doelstelling is geformuleerd. In dit onderzoek wordt zowel gestreefd naar het verschaffen van filosofisch-theoretisch inzicht in wat lef inhoudt als naar een praktijkgericht ontwerp van een arrangement van interventies waarmee lef ontwikkeling bevorderd kan worden. In dit hoofdstuk wordt daartoe een brede oriëntatie op het begrip lef uitgewerkt.

In paragraaf 2.1 wordt de historische context van het begrip lef belicht, waarin duidelijk wordt hoe de maatschappelijke kijk op en behoefte aan lef zich door de jaren heeft ontwikkeld. In de tweede paragraaf worden de verschillende perspectieven uitgewerkt van waaruit lef is onderzocht. Hierbij worden de verschillende dimensies van lef beschreven, waarover consensus bestaat onder de verschillende onderzoekers. Voor een goed begrip van het construct lef wordt ook beschouwd welke verschillende definities gehanteerd worden hoe lef zich verhoudt tot aanpalende begrippen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de keuze voor een definitie van lef en samenvatting.

De inhoud en opbouw van hoofdstuk 2 sluiten aan op de eerste fase van de voor dit proefschrift gekozen onderzoeksbenadering (zie figuur 2.1). De werkwijze bij deze ontwerpgerichte onderzoeksbenadering ('design science research') wordt in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt.

Lef blijkt een complex verschijnsel dat door vele auteurs en door de tijd heen op verschillende manieren wordt benaderd en gedefinieerd. Om tot een goede onderbouwing te komen van de gekozen definitie is literatuurverkenning van dit proefschrift aanzienlijk uitgebreider dan wat gebruikelijk is bij design science research.



Figuur 2.1 De vier fasen van ontwerpgericht onderzoek (naar Andriessen, 2011 en Reeves, 2012).

## **2.1 Ontwikkeling van onderzoek en theorievorming over lef over de jaren heen**

In het vorige hoofdstuk zijn actuele ontwikkelingen beschreven op grond waarvan bepaalde organisaties en hun medewerkers gebaat kunnen zijn bij toename van lef. In deze paragraaf wordt vanuit historisch perspectief beschreven hoe de behoefte aan en de betekenis van lef zich hebben ontwikkeld.

Lef wordt al sinds mensenheugenis gezien als een waardevolle en prijzenswaardige eigenschap (Woodard, 2001). Lef is vanuit verschillende perspectieven onderzocht en maatschappelijke opvattingen over lef zijn door de tijd geëvolueerd. De nadruk op heldendom en mannelijkheid maakte steeds meer plaats voor concepten als wijsheid en onderscheidingsvermogen, waarbij naast handelen ook niet-handelen als moedig aangemerkt kon worden (Kilmann et al., 2010).

### **2.1.1 Grondleggers**

Lopez & Pury (2010) zien Aristoteles, Epictetus en Sartre als belangrijke grondleggers voor de wetenschappelijke beschrijving en exploratie van lef. Aristoteles focuste volgens hen vooral op de fysieke benadering van lef, omdat aan dat type lef veel behoefte was. Gezien de reële dreigingen vanuit de omgeving in die tijd was de bereidheid om fysieke risico's aan te gaan soms cruciaal om te overleven.

Woodard (2001) geeft aan dat de Griekse filosofen Plato en Aristoteles moed al prezen voor de jaartelling (bijna 400 jaar voor Christus). Aristoteles beschouwde moed (Fortitudo) zelfs als één van de kardinale deugden in zijn *Ethica Nicomachea* (in: Hupperts & Poortman, 2004). Harris (1999) vult aan dat in Aristoteles' tijd het heersende sentiment was dat moed uitgeoefend moest worden in combinatie met andere deugden, zoals wijsheid en rechtvaardigheid. Harris geeft aan dat op basis van Aristoteles in de 13e eeuw de deugden vooral door Thomas van Aquino werden opgenomen in de katholieke filosofie en moraal leer.

### **2.1.2 Historische verschuiving betekenis moed**

Miller (2000) beschrijft hoe de theorievorming over moed van oudsher is verweven met theorieën over mannelijkheid: 'Zoals kuisheid een centraal thema is voor de vrouwelijke identiteit staat moed centraal in de mannelijke identiteit. In veel talen is het woord moed zelfs afgeleid van het woord man. Moed definieerde de man en lafheid ontmande hem. Deze opvattingen staan tegenwoordig wel (en de afgelopen duizenden jaren ook al) ter discussie'. Miller vult aan dat in de nieuwe sociaal-economische orde niet zozeer de dienstbare lafaard de anti-held is, maar veel meer de luie, dronken en onmatige mensen. Sindsdien heeft moed volgens Miller wel ingeleverd, omdat het vaker geassocieerd werd met krijgshaftige worstelaars en domme soldaten. Hij licht toe dat de nieuwe nerveuze politiek van moed de oude plaats in de sociale hiërarchie omkeert. Sinds advocaten en verzekeringsmanagers de nieuwe *upper class* vormen (i.p.v. militaire bevelhebbers) werd moed volgens Miller meer schemerig en ongevoelig en het domein van de nederigen, alhoewel het nog wel een deugd bleef. Moed wordt vervolgens steeds verder losgekoppeld van puur fysiek lef ('dephysicalised'). Het oude begrip van moed betrof hoofdzakelijk het aangaan van fysieke risico's (en de angst om zelf een ander te moeten verwonden). Het bewijzen van je moed werd daarbij gezien als een geaccepteerde vorm van een doorgangsrite. Miller licht toe dat moed geleidelijk meer steun kreeg om door alle lagen van de maatschappij (en door zowel mannen als vrouwen) te worden bemachtigd. Moed wordt sindsdien meer geassocieerd met wat nodig is om te investeren in een startend bedrijf of tegenstemmen bij een nieuwe ambtstermijn. Zelfs het afwijzen of afwijken van de dominante ideologie wordt daarbij beschouwd als moedig.

Miller (2000) licht de rijke politieke en sociale geschiedenis toe van de relatie tussen moed en vrijheid. Beiden zijn volgens hem onvermijdelijk onderdeel geweest van ideologieën die hiërarchische verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen armen en rijken rechtvaardigden en in stand

hielden. In wijdverspreide ideologieën van gestratificeerde samenlevingen heerste lang de opvatting dat zij die vrij zijn ook moedig zijn, want je kunt alleen vrij zijn doordat je moedig bent. Het gebrek aan vrijheid was derhalve bewijs van je lafheid en daarmee ook van de lafheid van je familie en voorouders. (Miller, 2000). De oude Grieken en middeleeuwse Catalonen waren het hierover eens met de Vikingen. Hoe hoger je in de sociale rangorde stond, hoe groter de opgetelde moed van je voorouders blijkbaar is en hoe meer moed jij in potentie te bieden hebt. Pas zeer recent zijn we afgestapt van deze redeneerlijn, vanuit liberale democratische idealen. Deze ouderwetse (haast archetypische) ideeën bleken maar heel langzaam te slijten. Populaire uitspraken als 'the land of the free and the home of the brave' getuigen daarvan (Miller, 2000).

Nadien volgden velen met hun eigen pleidooi voor moed. Ook in de 20<sup>e</sup> en 21<sup>e</sup> eeuw blijft moed een alom geprezen eigenschap. Winston Churchill (1953) beschouwde moed zelfs als het belangrijkste menselijke vermogen: *'Courage is the first of human qualities because it is the quality which guarantees all others'*.

Worline (2011) onderstreept het idee dat lef door de tijd van betekenis verandert. Zij verwijst daartoe naar uitspraken van Williams (1976) waarin hij de haalbaarheid van het kiezen van een eenduidige definitie ter discussie stelt. Williams stelt dat het bij een begrip als moed zinloos, omdat zo'n definitie snel zal verouderen en irrelevant wordt. Worline (2011) lijkt dit betoog te steunen en licht toe dat moed een term blijkt die onlosmakelijk verbonden is met de sociale uitdagingen van haar tijd en plaats in de geschiedenis: 'In de huidige periode, waarin de wereld leert te leven met een sociale realiteit, waarin terrorisme en doorgeschooten risicogedrag voorkomen, is het passend om de tijdsgebonden betekenissen van het begrip moed te herzien'. Miller (2000) sluit aan bij de visie dat moed een complex construct is en waarschuwt dat moed veel complexer is dan de andere deugden en zich niet makkelijk laat reduceren en analyseren.

### **2.1.3 Behoefte aan lef in de moderne Westerse samenleving**

Uit voorgaande blijkt dat de behoefte aan lef duizenden jaren geleden al werd herkend door toonaangevende denkers van die tijd. Bakas (2015) geeft aan dat de meeste samenlevingen er inmiddels in toenemende mate in slagen belangrijke onzekerheden weg te nemen. Toch worden tegenwoordig nog steeds vele alledaagse situaties genoemd die vragen om lef (Peters & Seligman, 2004; Sekera, Bagozzi, & Charnigo, 2009; Lopez & Pury, 2010).

Dat lef vroeger ook al van pas kwam is duidelijk. Ook in de moderne tijd lijkt men lef wereldwijd (in alle culturen) als erg waardevol te beschouwen. Zo geeft Aquinas (2002 in: Worline, 2011) aan dat moed centraal staat bij het creëren van een levensvatbare samenleving. Lopez & Pury (2010) benadrukken dat de toekomst in steeds mindere mate voorspelbaar is en daarom vraagt om lef en benoemen de hierdoor toegenomen interesse in lef als eigenschap en als gedragsuiting. Deze toegenomen interesse in volgens hen duidelijk zichtbaar in recente publicaties en in de media. Dat lef in bijna alle culturen bewonderd wordt verklaren Peters & Seligman (2004) doordat het bijdraagt aan het oplossen van sociale uitdagingen: 'Social challenges can be bridged by the power of courage to sustain action in the midst of great adversity. For this reason, courage is a cherished virtue across almost every human culture'.

Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) beschrijven de vele uitdagingen in de dagelijkse praktijk van Westerse samenlevingen die vragen om een zekere dosis lef. Als voorbeelden geven ze: het uitdagen van een persoon met autoriteit, impopulaire of lastig bespreekbare onderwerpen aansnijden, verantwoordelijkheid nemen, wanneer de situatie dat vraagt, maar niemand iets doet en er niemand duidelijk verantwoordelijk is, opkomen voor waar je in gelooft en voor je naasten, relaties aangaan of beëindigen, je mening uiten ondanks de kans op weerstand. Een dergelijk opsomming is eenvoudig aan te vullen met andere veel voorkomende uitdagingen als: onderhandelen, spreken voor een

groep, het bieden van weerstand aan opdringerige verkopers, besluiten nemen bij onvolledige informatie, investeren met beperkte zekerheid op rendement, etc.

Van der Sluis (2012) geeft aan dat lef ontwikkeling in organisaties kan stagneren door wat zij noemt 'de risico-paradox'. Die houdt volgens haar in dat werk vraagt om regels, maar dat werk soms meer oplevert wanneer van die regels wordt afgeweken. Veel situaties vragen om daadkracht die binnen de kaders van de regelgeving niet mogelijk blijkt. Het negeren van die regels vanwege een groot achterliggend belang is een vorm van lef. Van der Sluis legt uit dat dit wel een legitimeringsvacuüm met zich meebrengt. Mensen en organisaties die lef tonen, wijken af van de gebaande paden en daar is het risicovol. Daar bevindt zich het legitimeringsvacuüm; het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Hoe groter de afwijking van het gangbare, hoe groter het vacuüm. Het is volgens haar een fuik waar vooral grote organisaties veelvuldig in lopen. Zij streven naar kwaliteit en efficiency en passen daarvoor centralisatie, standaardisering en hiërarchie toe. Maar die leiden vaak tot starre regels die flexibiliteit in de weg zitten. Van ondernemerschap op de werkvloer is al helemaal geen sprake. Ten Bos (2015, A) vult in dat licht aan dat het probleem van mensen in een bureaucratische setting is dat zij persoonlijk verantwoordelijk worden, wanneer zij buiten hun functionele verantwoordelijkheid treden. Uit onderzoek van INSEAD (Massa & Zhang, 2008) blijkt echter dat het organisaties juist veel oplevert om het legitimeringsvacuüm te overbruggen: betere prestaties, nieuwe kansen en hogere rendementen. Het blijkt dus zinvol om het doorbreken van de regels in zekere mate te faciliteren. Nederlands onderzoek uit 2011 van Sprenger & Teeuwisse naar innovatie binnen de politie bevestigt dat regels belangrijke knelpunten zijn. Het versoepelen ervan kan volgens hen een sterke hefboom voor vernieuwend handelen zijn.

In hoofdstuk 1 beschrijven verschillende auteurs voorbeelden van behoeften aan lef vanuit organisaties (Van den Brandhof, 2004; Sitskoorn, 2009; Sekera, Bagozzi, & Charnigo, 2009; Lopez & Pury, 2010; Van den Hoff, 2011; Gaspersz, 2011; Van der Sluis, 2012; Wilthagen, 2013; Gautier, 2014). In deze paragraaf is gefocust op behoeften aan lef vanuit de samenleving als geheel.

## **2.2 Wat is lef?**

In hoofdstuk 1 is al een voorlopige definitie van lef gegeven, met als doel om de bevindingen ten aanzien van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie juist te kunnen interpreteren. Een grondige onderbouwing van deze definitie was daarbij uitgesteld tot deze paragraaf.

Zoals in paragraaf 2.1.2 door Miller (2000) en Williams (1976) al wordt benadrukt laat lef zich niet eenvoudig vangen in een eenduidige definitie. Om tot een zinvolle keuze voor een definitie te kunnen komen worden in deze paragraaf eerst de verschillende aspecten van het verschijnsel belicht in de literatuurverkenning naar voren zijn gekomen. Daartoe wordt lef eerst vanuit fenomenologisch perspectief<sup>2)</sup> als verschijnsel beschouwd. Daarna worden de verschillende dimensies van lef onderscheiden, worden synoniemen en aanpalende begrippen verkend en vervolgens wordt lef ontrafeld tot een proces van afwegingen en besluiten. Deze paragraaf wordt afgesloten met de keuze voor en onderbouwing van een definitie voor lef.

### **2.2.1 De identiteit van lef**

Lef wordt niet door iedereen op dezelfde wijze geïdentificeerd en is vanuit verschillende perspectieven onderzocht; door filosofen als een filosofisch construct en door psychologen als een cognitief mechanisme (Harris, 1999; Kilmann et al., 2010; Putman, 2001). Sommigen beschouwen het als een competentie, anderen als een deugd en weer anderen als een mindset. Anderen zien het als een mix daarvan. Cavanagh en Moberg (2000) zijn van mening dat moed niet alleen verwijst naar

gedrag, maar ook naar een karaktereigenschap of deugd (vgl. kardinale deugden van Aristoteles en later ook Thomas van Aquino).

Biswas-Diener (2012) verwijst naar definities van courage die dit beschrijven als een mindset of houding: 'Courage is a quality of mind or spirit that allows a person to face danger or difficulty without showing fear. It is basically an attitude toward facing intimidating situations'.

Verschillende psychologen benadrukken dat moed een multi-dimensionaal construct is (Kilmann et al., 2010; Rate, 2005; Clarke, Lindsay, & Sternberg, 2007). Rate (2005) voegt eraan toe dat er verschillende soorten van moed zijn, zoals fysieke, morele, psychische, vitale, creatieve, algemene, en persoonlijke moed. Moed lijkt een beroep te doen op een inspanning op zowel mentaal, emotioneel als gedragsmatig niveau (Harris, 1999, Putman, 2001). Kilmann et al. (2010) beschreven op basis van hun literatuuronderzoek dat moed, emotie, cognitie en actie impliceert, waarbij iemand een nadeel riskeert in een poging een nobel doel te bereiken'. Putman (2001) vult aan dat de emoties angst en vertrouwen diep met moed verweven zijn, maar gebaseerd zijn op verschillende percepties: de dreiging van de situatie, en de perceptie van iemands vermogen de dreiging af te wenden. Harris (1999) voegt daaraan toe dat moed dynamisch is, wat suggereert dat het van vorm verandert aan de hand van de attitudes en overtuigingen van de betrokkende en wat de situatie vraagt. Terwijl 'traditionele' percepties van moed gericht zijn op uitingen van fysieke kracht of onverschrokkenheid, waarschuwt Harris dat dergelijke fysiek agressieve vormen van moed juist gevaarlijk kunnen zijn en iemands doelen in gevaar kunnen brengen.

Cavanagh & Moberg (2000) voegen toe dat moed ook onopvallende en stille vormen kan hebben. Dat kan zich voordoen wanneer iemand langdurig moet volharden in aanhoudende inspanning om een lastig obstakel te overwinnen in plaats van de moed waarbij meer een korte uitbarsting van energie plaatsvindt. Het is dus van belang om te onderscheiden welke actie (en welke mate van actie) past bij de situatie. Of dat nu gaat om het innemen van een (discutabel of impopulair) standpunt, of het vluchten of zich over geven (Harris, 1999; Putman, 2001).

Verwijzing naar zowel risico's als kansen

Lef wordt veelal besproken in relatie tot de perceptie en het aangaan van risico's. Wanneer daarbij concrete voorbeelden worden uitgewerkt blijkt dat tegelijkertijd verwezen kan worden naar de benutting van kansen. In de praktijk kunnen risicovolle keuzes zowel kansen als bedreigingen bevatten. Wanneer iemand bijvoorbeeld voor de keus staat zijn baan op te zeggen om een eigen onderneming te starten bieden beide opties zowel kansen als bedreigingen. Je baan houden impliceert bijvoorbeeld het risico dat je droom om een bedrijf tot bloei te brengen aan je voorbij gaat. Je baan opzeggen impliceert dat je die kans wel benut, maar dat je het risico loopt dat je inkomsten en succes kunnen tegenvallen. In hoeverre een omstandigheid of keuze (of onderdelen ervan) als kans of bedreiging wordt ervaren is daarnaast een kwestie van perceptie.

### **2.2.2 Dimensies van lef**

In de voorgaande paragraaf wordt duidelijk dat lef als een ingewikkeld verschijnsel gezien kan worden dat vanuit zeer uiteenlopende perspectieven wordt benaderd en verschillende uitingsvormen kent. In deze paragraaf wordt duidelijk dat desondanks overeenstemming blijkt te bestaan over de componenten waaruit lef is opgebouwd.

Aristoteles (in: Hupperts & Poortman, 2004) stelt dat moed opgebouwd is uit drie basiselementen: (gepaste) angst, zelfvertrouwen (om een uitdaging tegemoet te treden) en een als waardevol ervaren doel dat iemand hoopt te bereiken. Bauhn (2003) voegt daaraan toe dat moed een persoonlijkheidskenmerk vereist, waarbij men de confrontatie met een angst aangaat met het oog op een nobel of op zichzelf gericht doel. Compton-Sponville (2001) deelt deze zienswijze en geeft aan dat moed optreedt wanneer iemand zijn angst weet te beheersen en wanneer hij geconfronteerd wordt met een reëel risico, gericht op een waardevolle uitkomst.

Cavanagh en Moberg (2000) zijn van mening dat moed niet alleen verwijst naar gedrag, maar ook naar een karaktereigenschap of deugd (vgl. kardinale deugden). Woodard (2001) voegt toe dat moed voor velen een begerenswaardige, en romantische (en maatschappelijk gewaardeerde) eigenschap is en velen zichzelf graag zien als iemand die hierover beschikt.

Rate et al. (2007) geven aan dat er in de literatuur overeenstemming blijkt te zijn over de componenten van de definitie van het construct moed en vatten dit als volgt samen: 'Moed bestaat uit meerdere dimensies: er is sprake van (a) een bewuste zelfgekozen actie (b) welke tot stand komt na bewuste overweging van de situatie, (c) waarbij een duidelijk risico bestaat voor de betrokkene (d) welke gericht is op het nastreven van een als waardevol ervaren doel ondanks de (eventuele) aanwezigheid van angst'. In de overige literatuur over onderzoek wordt moed vaak op vergelijkbare wijze in componenten opgesplitst. Onderstaand worden deze componenten nader uitgewerkt.

### **Component A: Gerichtheid op een als waardevol ervaren doel**

Naast Compte-Sponville (2001), Bauhn (2003) Rate et al. (2007) zien de meeste andere onderzoekers van dit domein de gerichtheid op een als waardevol gepercipieerd doel ook als een belangrijk uitgangspunt van moed. In de literatuur zijn hiervan meerdere beschrijvingen, zoals: 'streven naar moreel prijzenswaardige doelen; gemotiveerd worden door nobele, goede of 'waardige' doelen en: 'het opkomen voorwaar je in gelooft' (Harris, 1999; Kilmann et al., 2010; Rate, 2005; Woodard, 2001). Moed bestaat volgens Woodard daarnaast uit de aspecten schoonheid, nobelheid en zingeving en zonder deze kwaliteiten gaat het volgens hem slechts om roekeloze domheid. Mencius (in: Ivanhoe, 2002) maakt onderscheid tussen verschillende soorten moed. Moed die slechts gericht is op eigenbelang (persoonlijke eer) noemt hij 'pretty' en moed gericht op 'het goede' noemt hij 'great'. Volgens Mencius zijn mensen gemotiveerd om de confrontatie aan te gaan met groot gevaar, zolang ze maar weten dat ze daarmee een hoger doel dienen.

Bij de afweging tot moedige actie is het de vraag of de beoogde uitkomst in de beleving van de potentiële actor opweegt tegen de mogelijke negatieve uitkomsten van de actie. Jetter (2010) vult aan dat de beleving van de waarde van de beoogde uitkomst (bijvoorbeeld het redden van het leven van een gezinslid) beïnvloedt deze afweging. Wanneer in een oorlogssituatie een 4-jarige zijn jongere broertje afschermt voor mogelijke kogels, kan zijn behoefte om zijn broertje beschermen op dat moment bijvoorbeeld groter zijn dan zijn behoefte om te overleven.

### **Component B: Contextgebondenheid**

De stelling dat moedig gedrag is gericht op een doel dat ook waardevol wordt geacht door iemands gemeenschap impliceert dat wat als moedig gezien wordt, altijd afhangt van de context. In deze paragraaf wordt deze implicatie verder belicht.

Harris (1999) legt uit dat externe omstandigheden (bijvoorbeeld de setting) en persoonlijke eigenschappen van belang zijn bij het begrijpen van moed. Harris benadrukt dat moedig gedrag moet worden gericht op een doel dat gewaardeerd wordt door de gemeenschap: 'Courageous behavior must be directed toward some good which is respected in the community'. Hieruit volgt dat culturele overtuigingen en waarden bepalen of een handeling moedig of roekeloos is (Harris, 1999; Kilmann et al., 2010; Woodard, 2001). In collectivistische culturen (zoals bijv. in China), waarbij sociale samenhang en gezichtsverlies voorkomen belangrijk zijn (Hofstede, 1980), is het misschien roekeloos om een uitspraak te doen, waardoor een leider gezichtsverlies kan oplopen. In tegenstelling tot individualistische culturen (bijvoorbeeld in de Verenigde Staten), waar dezelfde actie eerder beschouwd wordt als prijzenswaardig en moedig.

Net zoals de ervaren mate van moedigheid van een handeling van cultuur tot cultuur verschilt, heeft elke cultuur andere verwachtingen over het niveau van moed dat haar leden vertonen. (Harris,



1999). Bijv. In de oude Griekse samenleving, 'was moed geen theoretische kwestie, maar iets praktisch dat je vaardigheden voor een belangrijk deel vormde'. Volgens Harris is moed ook één van de vier kardinale deugden (in de westerse traditie) en een centrale deugd in Confuciaanse gedachte.

Het bepalen in hoeverre iets een moedige daad is en hoeveel moed verwacht wordt, wordt volgens Harris (1999), Putman (2001) en Rate et al. (2007) beïnvloed door de eigen opvattingen, waarden en voorkeuren van de persoon. Deze waarden kunnen volgens hen verschillen op basis van iemands geslacht, nationaliteit, lokale gemeenschap, familiecultuur en levensfase. Rate et al. (2007) voegen toe dat impliciete theorieën van moed gevormd worden op basis van de cognitieve constructies van mensen zelf en stelt dat die theorieën dan bij voorkeur moeten worden ontdekt en niet uitgevonden, 'omdat ze al bestaan'. Dit impliceert dat iedereen voor zichzelf bepaalt wanneer iets een risico vormt, wanneer sprake is van angst, wanneer je kwetsbaar bent, wat een waardevol doel is en wanneer een actie moedig is. Dat sluit echter niet uit dat anderen een actie van iemand als moedig kunnen kwalificeren, terwijl de actor zelf dit niet zo ervaart.

Mensen hebben de neiging om hun eigen verwachtingen toe te passen op anderen waar het gaat om lef. Vanwege de persoonlijke, subjectieve aard van de moedige daad, kan daarom volgens Rate (2005) en Rate et al. (2007) geen formele test voor moedigheid bestaan en wordt moed uiteindelijk bepaald door het oog van de toeschouwer. Hieruit volgt dat een bepaalde gebeurtenis de ene persoon motiveert tot een moedige daad, terwijl het een ander persoon er juist van weerhoudt. Harris (1999) licht toe dat wanneer iemand bijvoorbeeld getuige is van pestgedrag op het werk, de ene persoon zich gedwongen zal voelen om in te grijpen, zijn principes omtrent pesten te verdedigen en een slachtoffer te voorkomen. Dezelfde situatie kan een ander juist motiveren om voor zijn of haar eigen veiligheid te kiezen, wanneer hij of zij overweldigd wordt door de mogelijkheid dat de pester letsel of schade zou kunnen toebrengen bij iemand die probeert tussen beiden te komen. In dat licht zou bijvoorbeeld ook een alleenstaande moeder van vier jonge kinderen die nauwelijks de eindjes aan elkaar kan knopen in een economische recessie zich minder snel uitspreken tegen pesterijen op het werk als zij gelooft dat ze daardoor haar baan zou kunnen verliezen.

### **Lef landschap**

Bovenstaand is de contextgebondenheid als kenmerk van lef toegelicht. Voor een goed begrip van lef is het daarbij van belang om een concreet beeld van deze verschillende contexten te kunnen vormen. Miller (2000) geeft nog een belang aan van het concretiseren van deze contexten. Hij benadrukt in dat verband dat het soort lef bepalend is voor de wijze waarop lef beïnvloed kan worden. In paragraaf 2.2.1 en 2.1.4 werd al kort verwezen naar de verschillende soorten van lef die door Rate (2005) en door Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) werden onderscheiden. Onderstaand volgt een uitgebreide verkenning van de in de literatuur gevonden soorten van lef.

Uit onderzoek blijkt dat risicobereidheid in veel gevallen domein gebonden is (Nicholson, Soane, Fenton-O'Creevy & Willman, 2005; Blais & Weber, 2006; Zuckerman, 2009). Bijvoorbeeld iemand die veel risico in zijn hobby neemt (zoals bijvoorbeeld bij diepzeeduiken), maar niet in een sociale setting of ten aanzien van financiën. Diverse auteurs onderscheiden verschillende contexten<sup>3)</sup> voor moedig gedrag, waarbij een hoge geneigdheid hiertoe in de ene context geen samenhang hoeft te vertonen met moedig gedrag in een andere context. Je zou kunnen spreken over de verschillende contexten van het 'lef landschap'. Deze verschillende varianten van moedig gedrag baseren de auteurs op verschillen in de aard van de risico's die in die contexten ervaren worden. Sommige auteurs onderscheiden slechts drie soorten risico's (zoals Putman, 2004) en anderen onderscheiden vijf soorten (zoals Blais & Weber, 2006) of zelfs zeven soorten (Rate 2005). In de literatuurverkenning zijn totaal zeven verschillende contexten voor moedig gedrag gevonden. Zoals Ten Bos (2015: B) aangeeft is het niet zozeer de uitdaging om deugden (zoals moed) helder te identificeren, maar meer het begrijpen dat deugden in verschillende contexten verschillend gewaardeerd worden. Onderstaand worden deze contexten uitgewerkt.

1. Fysiek lef kan worden omschreven als de bereidheid risico's aan te gaan, waarbij de eigen gezondheid of lijfsbehoud in gevaar kan komen (Putman, 2004; Blais & Weber, 2006; Pury & Lopez, 2010; Figner, 2011). Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld uitoefening van beroepen als militairen, brandweerlieden, agenten of stuntmannen.
2. Een andere variant van fysiek lef verwijst naar het langdurig kunnen verdragen van pijn of lichamelijk ongemak ten tijde van ziekte of herstel daarvan (Goud, 2005; Rate, 2005; Pury & Lopez, 2010). Een patiënt wordt bijvoorbeeld gevraagd de moed niet op te geven, zolang er kans is op herstel. Deze toevoeging aan categorieën van lef sluit aan bij de meest gehanteerde definities. Er wordt immers een keuze gemaakt om het ongemak (pijn en/of onzekerheid over de afloop) al dan niet te aan te gaan en te verdragen met het oog op een waardevol doel (herstel).
3. Met sociaal lef wordt verwezen naar de bereidheid om sociale risico's aan te gaan, waarbij de relatie met een ander of het imago van de actor op het spel staat (Blais & Weber, 2006; Pury & Lopez, 2010; Figner, 2011). Voorbeelden van contexten waarbij deze sociale belangen op het spel staan zijn het geven van een presentatie of het voeren van onderhandelingen.
4. Innovatief lef. Verschillende auteurs beschouwen 'constructieve ongehoorzaamheid' als een aparte categorie binnen de sociale context. Worline, Wrzesniewski & Rafaeli (2002) onderzochten binnen de setting van sociale risico's deze specifieke context waarbij medewerkers regels en andere kaders overtreden en het effect daarvan op de prestatie van organisaties. Ze beschouwen deze geneigdheid als potentieel waardevol voor organisaties die waarde hechten aan innovatie. Ook Rate (2005), Zuckerman (2009) en Herrmann (2012) onderscheiden binnen sociale risico's de specifieke context, waarbij regels en gewoontes ter discussie worden gesteld. Vanuit Herrmann's onderzoek naar dominante denkstijlen wordt duidelijk dat de geneigdheid van mensen om nieuwe paden te bewandelen en daartoe regels en gewoontes ter discussie te stellen niet hoeft samen te hangen met de bereidheid tot andere sociale risico's. Herrmann verklaart dit verschil vanuit de verschillende hersengebieden en -functies die hierbij betrokken zijn en geeft aan dat door hem beschreven exploratiedrift met name waardevol is bij innovatieve processen. Deze context kan derhalve innovatieve moed genoemd worden.
5. Met zakelijk lef wordt bedoeld op de bereidheid om financiële middelen op het spel te zetten in een situatie waarin de uitkomst onzeker is (Blais & Weber, 2006; Zuckerman, 2009; Figner, 2011; Helfinstein, 2009). Hierbij dient opgemerkt te worden dat zakelijke moed betrekking kan hebben op werk gerelateerde situaties, maar ook op privé situaties (waarin bijvoorbeeld ook grote investeringen gedaan kunnen worden).
6. Met moreel lef wordt verwezen naar het lef dat nodig is om op te komen voor morele integriteit of andere ethische principes, ondanks het risico op sociale afwijzing (Putman, 2004; Goud, 2005; Blais & Weber, 2006; Figner, 2011). Ook het door Foucault (in: Devos, 2013) met 'parrèsia' aangeduide waarheidspreken kan tot deze context gerekend worden. Hij reflecteert in dat licht op de ethische moed die nodig is voor het spreken van en confronteren met de waarheid. Zogenaemde 'klokkenluiders' die kennelijk onethische praktijken openlijk aankaarten zijn uitgesproken uitingsvormen hiervan.
7. Psychologisch lef verwijst naar de context waarin iemands zelfbeeld of wereldbeeld op het spel staat. Putman (2004) omschrijft deze vorm van lef als het overwinnen van de angst voor 'psychologische dood'. Dit kan opgevat worden als het risico op verlies van identiteit of aantasting van het zelfbeeld. Lazeron & Van Dinteren (2010) spreken in dit verband over de angst van mensen voor het loslaten van de voor hen vertrouwde overtuigingen over henzelf en de wereld. Deze context speelt bijvoorbeeld in een coachingstraject of therapiesessie. Ook is voorstelbaar dat deze vorm van lef vereist is bij het loslaten van oude inzichten in het algemeen, op grond waarvan psychologisch lef ook als toepasbaar beschouwd kan worden op een bredere scope van leerprocessen.



### **Component C: Aanwezigheid van risico of angst**

Uit voorgaande paragrafen blijkt de overeenstemming over twee belangrijke uitgangspunten van moed: de gerichtheid op een waardevol doel; en de contextgebondenheid. Daarnaast lijken de meest auteurs het erover eens te zijn dat aanwezigheid van angst of het risico op negatieve uitkomsten als voorwaarde voor moed gezien moet worden.

Angst speelt een centrale rol bij lef. Sommigen zouden kunnen concluderen dat lef hetzelfde is als de afwezigheid van angst. Verschillende auteurs zien dat echter als een significante vervorming (Harris, 1999; Kilmann et al., 2010; Pury, Kowalski, & Spearman, 2007; Rate, 2005). Woodard (2001) benadrukt dat angst zelfs een voorwaarde is voor moed: 'Fear is a prerequisite for courage'. Angst komt voort uit iemands perceptie van kwetsbaarheid, die optreedt wanneer men twijfelt of een bepaalde dreiging groter is dan de beschikbare hulpbronnen om die dreiging te overwinnen. Alleen vanuit dit inzicht kun je de rol van angst bij moed begrijpen (Beck, Emery, & Greenberg, 1985). Risico en dreiging zijn dus een inherent onderdeel van moed. Het overgaan tot actie, ondanks de aanwezigheid van angst bepaalt in wezen in hoeverre de actie moedig is.

Ook Snyder & Lopez (2011) steunen deze visie en verwijzen naar Rachman's (1990) redenering: Rachman (1990) vond een belangrijke aanleiding voor zijn onderzoek naar moed in het besef dat de relatie tussen moed en angst in zijn ogen niet goed begrepen werd, ook al werden deze twee constructen al eeuwen aan elkaar gerelateerd. Rachman stelde vast dat bange mensen in staat zijn tot moedige daden. Terwijl moed en onverschrokkenheid (geen angst ervaren) vaak als synoniemen werden beschouwd, ziet Rachman juist het ervaren van angst, maar het desondanks doorzetten van een actie als de meest pure vorm van moed. De mate van aanwezige angst kan volgens hem beoordeeld worden aan de hand van aan angst gerelateerde fysiologische verschijnselen zoals transpiratie, bloeddruk en spierspanning. Op basis hiervan kan volgens Rachman bepaald worden hoe moedige mensen reageren op verschillende situaties.

Naast de aanwezigheid van angst veronderstelt moedige actie volgens vele onderzoekers de aanwezigheid van een reëel risico, een reële dreiging (de kans op negatieve uitkomsten) voor het individu die een moedige actie overweegt (Cavanagh & Moberg, 2000; Putman, 2001; Woodard, 2001; Kilmann et al., 2010). Klassieke verhalen over moed gaan vaak over iemand die zijn of haar leven riskeert voor een ander, zoals de 4-jarige jongen, die zijn lichaam over dat van zijn kleine broertje wierp om hem te beschermen tegen geweschoten. Of over de vader die in de ijsskoude rivier sprong om zijn dochter te redden, die door een dun laagje ijs viel (Rate et al., 2007). Hoewel deze verhalen niet representatief zijn voor elk verhaal over moed, benadrukken zij volgens hen dat er aanzienlijke risico's in het spel zijn, waarmee mensen worden geconfronteerd bij het ondernemen van moedige actie.

Cavanagh & Moberg (2000) concretiseren verschillende waarden of belangen die bij moedige acties in de praktijk op het spel kunnen staan. Ze geven aan dat gevolgen van moedige actie kunnen bestaan uit financiële tegenslag of faillissement, sociale afkeuring en uitsluiting, toegenomen toezicht, een berisping, of zelfs ontslag of ongewenste overplaatsing. Sociale afkeuring en uitstoting kunnen volgens Putman (2001) optreden omdat ondanks dat sommige mensen de actie juist wel als moedig beschouwen. Bijvoorbeeld in de beleving van degenen die opgroeien met familiewaarden waarbij je in vrijheid je mening kunt uiten, is het misschien wel moedig om je ideeën te uiten, zelfs als dat betekent dat je tegen je baas in gaat. Echter, op de afdeling van die persoon, geldt misschien wel de cultuur dat je je nooit behoort te verzetten tegen de baas. 'In deze situatie, wordt het zich uit spreken als moedig en prijzenswaardig beleefd vanuit het referentiekader van het individu, maar dit kan desondanks op forse kritiek stuiten van collega's en een berisping van het management. Gezien de impact van de mogelijke gevolgen, moet de waarde van de actie volgens Putman (2001) opwegen tegen de risico's die er in het spel zijn.

Een aspect van de risico's en de dreigingen die spelen bij moedige actie is dat de betrokkene bepaalde uitdagingen en obstakels moet doorstaan en overwinnen (Rate, 2005). Harris (1999) deelt

deze zienswijze en illustreert dit met het voorbeeld waarbij iemand moed toont door een nieuwe weg in zijn leven in te slaan, waarbij hij de uitdaging aan gaat verschillende relaties te beëindigen, zijn baan op te zeggen en te verhuizen ver weg van huis. Deze activiteiten kunnen uitmonden in berouw, verlies, angst, financiële tegenslag en andere praktische uitdagingen.

Gezien het feit dat angst vanzelf ontstaat als men een moedige actie overweegt, is de volgende vraag op welke wijze (en in hoeverre) je angst kunt beïnvloeden. Putman (2001) dringt er in dat verband bij mensen op aan om hun angst niet te ontkennen. Hij legt uit dat het bij lef niet alleen gaat om bezig te zijn met het krampachtig onder controle te krijgen van angst, noch om het ontkennen van die emotie. Het gaat er volgens hem meer om dat je een situatie nauwkeurig leert beoordelen, en de bijbehorende emotie probeert te aanvaarden als onderdeel van de menselijke natuur. Putman pleit ervoor dat we de gewoonte ontwikkelen om onszelf met deze angsten te confronteren en we ons niet door angst maar door ratio laten leiden bij ons gedrag ten opzichte van waardevolle doelen. Woodard (2001) sluit hierbij aan en benadrukt dat het op authentieke wijze leven (het erkennen en adequaat uiten van je werkelijke gevoelens, gedachten en verlangens) vereist dat je je angsten en risico's onder ogen komt en erkent en dat je desondanks toch actie onderneemt wanneer de situatie dat vraagt. Kilmann et al. (2010) betogen in dat verband dat het enige alternatief is om te leven in angst en het opgeven van je hoop voor de toekomst. Ze benadrukken dat dit alternatief uiteindelijk het individu, de organisatie en samenleving schaadt.

#### **Component D: Inschatting van de kans op succes**

Een vierde uitgangspunt van moed, waarover consensus lijkt te zijn heeft betrekking op de onzekere uitkomst van de keuzes die zich aandienen wanneer men moedige actie overweegt. Deze afweging kan alleen plaatsvinden nadat een inschatting is gemaakt van de kans op deze onzekere uitkomsten bij elke keuze (bij zowel de keuze voor geen moede actie ondernemen, of bij de keuze om het risico wel aan te gaan).

Evans (2012) benadrukt dat bij lef het aspect dat hij 'risico-intelligentie of risk quotiënt (RQ)' noemt een belangrijke verklarende factor is. Het adequaat kunnen inschatten van risico's vergelijkt hij met gokken, waarbij ook een afweging plaatsvindt van de voor- en nadelen van de kans op succes versus de kans op falen. Hij spreekt over 'de anatomie van de gok' en licht toe dat je zelf kiest of je de gok wilt nemen en dat toeval bepaalt wat de uitkomst van die gok is (zie ook 2.2.4).

Ook Woodard (2001) spreekt over de inschatting van kansen op winst of verlies. Hij geeft aan de negatieve krachten van een waardevol doel versus het risico, de dreiging en de angst die optreedt bij het ondernemen van actie aanzet tot een cognitieve inschatting van de kans op succes. Hiermee begint volgens Woodard de vergelijking van iemands beschikbare middelen om aan de eisen van de situatie te voldoen. Woodard voegt daaraan toe dat je pas van moed kunt spreken wanneer iemand tot actie overgaat, ondanks het ervaren van een dreiging die groter lijkt dan zijn vermogens/ bronnen om die dreiging adequaat af te wenden.

Tegelijkertijd moet er volgens Worline, Wrzesniewski & Rafaeli (2002) een gepercipieerde kans zijn op succes, hoe gering dat potentieel ook is. Zonder deze kans zou het ondernemen van actie niet moedig-zijn, maar simpelweg roekeloos. Volgens Beck et al. (1985) kan dit evaluatieproces leiden tot angst als men (nauwkeurig of onjuist) inschat dat het risico groter is dan iemands middelen om adequaat op het risico te reageren.

Volgens Putman (2001) bestaat een deel van dit evaluatieproces uit iemands vertrouwen in zichzelf en in zijn of haar vermogen tot volharding. Putman licht toe dat het vertrouwen dat iemand heeft in zijn vaardigheden of capaciteiten niet gewoon een passief vertrouwen kan zijn. Hij voegt eraan toe dat dit zelfvertrouwen de belangrijkste bepalende factor in hoe men reageert op angst. Putman geeft het voorbeeld van een alcoholiste die wellicht vreest voor de uitdaging van het herstelproces. Maar als hij of zij het vertrouwen in zich heeft de pijn en het ongemak van de onthouding te dragen, kan het individu herstel bereiken. Zelfs wanneer iemands vertrouwen in zichzelf beperkt is, zou men met de steun en aanmoediging van anderen geïnspireerd kunnen worden tot de juiste acties (Woodard,

2011). Steun van anderen kan ook bestaan in de vorm van sociale normen en verwachtingen (ten aanzien van de definitie van een waardevol doel, aanvaardbare risico's, en een moedige daad).

Een derde onderdeel van de inschatting of 'cognitieve evaluatie' van de kans op succes vergelijkt de mogelijke voordelen (als het doel is bereikt) met de kosten van de inspanning. De ingeschatte voordelen moeten simpelweg opwegen tegen de verwachte kosten (het risico x de impact ervan). Wanneer de voordelen niet opwegen tegen het risico kan de actie als nogal dwaas worden beschouwd. Ondanks het potentieel voor ingeschatte voordelen, is belangrijk om in gedachten te houden dat moed vereist dat er actie wordt ondernomen zonder de zekerheid van een positieve uitkomst (Kilman et al., 2010; Rate, 2005; Woodard, 2001). Putman (2001) geeft aan dat moed van ons vraagt om buiten onze bekende en veilige comfortzone te gaan waar de grenzen van onze zelfvertrouwen grenzen aan de realiteit waarin we ons bevinden. Bijvoorbeeld in het geval van de vader die in de ijskoude rivier springt om zijn dochter die door het ijs viel te redden. Hierbij oordeelde de vader razendsnel dat het redden van zijn dochter belangrijker was dan de reële mogelijkheid dat hij zelf zou overlijden bij de reddingspoging (Rate et al., 2007).

#### Analyseverlamming versus urgentie

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat situaties die om moedige actie lijken te vragen niet zelden om snelle beslissingen en dus ook om snelle afwegingen en inschattingen vragen. Tegelijkertijd worden praktijksituaties geschetst waarbij adequate afwegingen en inschattingen van de mogelijke scenario's haast onmogelijk lijken. Hoe complex moet het wel niet zijn om bijvoorbeeld de kans op en mate van gezondheidsschade in te schatten in het voorbeeld van de vader die in de rivier springt om zijn dochter te redden. Daarnaast geeft Evans (2012) aan dat mensen over het algemeen slecht in staat blijken om risico's adequaat in te schatten. Dat roept de vraag op hoe mensen in voorkomende urgente situaties moedige actie van roekeloosheid kunnen onderscheiden.

#### **Component E: Bewuste inspanningen bewuste intentie/ keuze**

Na het identificeren van een waardevol doel, de (h)erkenning van de risico's en dreiging, het ontstaan van angst, en de beoordeling van de kans op succes, is de laatste voorwaarde voor moedige actie: bewuste keuze en actie (Harris, 1999; Putman, 2001; Rate, 2005). Worline et al. (2002) legt uit dat moed een vrije keuze vereist (in plaats van dwang) bij de beslissing om op te treden. Dit betekent bewust doorgaan met handelen, vanuit de weloverwogen en bewuste inschatting van de situatie, ondanks aanwezige angst of dreiging (Rate 2005; Worline et al., 2002). Dus, wanneer iemand heroverweegt en besluit om niet verder te handelen, betekent dat niet de persoon het aan wil ontbrak of te bang was. Het zou gewoon kunnen betekenen dat de actie niet (langer) als zinvol beoordeeld is na zijn of haar evaluatie van de situatie: 'when one declines to act courageously, it does not mean the person lacked will or was too afraid; it simply could mean that the action did not make sense following his or her evaluation of the situation' (Rate, 2005; Worline et al., 2002).

Harris (1999) beschrijft moed als een meertraps- en soms iteratief cognitief proces van (a) het beoordelen van de waarde van het doel (b) het inschatten van de kans op succes om het doel te bereiken, (c) het interpreteren van de situatie, (d) het maken van de keuze om tot actie over te gaan, en, (e) handelen conform de gekozen intentie. Dit proces van de eerste beoordeling tot en met het overgaan tot actie gaat vaak gepaard met geestelijke of morele kracht (Kilman et al., 2010; Woodard, 2001), waarbij volharding en weerstand bieden aan impulsen die op dat moment het meest moeilijk zijn (Rate, 2005).

'Bewuste keuze en –actie' wordt als vijfde en laatste voorwaarde gezien om volgens bovenstaande auteurs te kunnen spreken moedige actie. Deze voorwaarde wordt ook door Miller (2000) en Van Brussel (2015) besproken, waarbij Van Brussel in dat verband spreekt over speculatieve tegenover ongeplande risico's. Van Brussel (2015) onderzocht hoe mensen in werk en loopbaan omgaan met

risico's en maakt daarbij onderscheid tussen speculatieve en ongeplande risico's. Het eerste verwijst naar risico's die mensen bewust aangaan, terwijl ongeplande risico's mensen in zekere zin overkomen. Situaties waarbij mensen met een bewuste intentie een risico aangaan, geven de actor in de meeste gevallen aanzienlijk meer tijd voor het maken van een afweging, dan situaties die mensen overkomen. Het ongeplande karakter overrompelt hen in die zin, waarbij ze zich in de meeste gevallen slechts zeer beperkt op de dreiging of eventuele afwegingen van keuzes kunnen voorbereiden. Reacties zijn in de meer acute situaties vaker instinctief en reflexmatig middels de zogenaamde fight-flight-freeze respons. Miller (2002) beschrijft in dat licht een strijd tussen twee opvattingen over moed. Hij vergelijkt moed in relatie tot enerzijds kortstondige heftige confrontaties met grote (vaak fysieke) risico's in een strijd met anderzijds meer het langdurig verdragen (weerstand bieden aan, volhouden) van verleidingen? Hij maakt onderscheid tussen vormen van moed met een explosief karakter en vormen met een meer geleidelijk ritme ('patient courage') net als sprinters en marathonlopers.

Soms is het duidelijk om welk type risico het gaat. Van Brussel (2015) geeft aan dat een verlies in een casino duidelijk een bewust gekozen risico is. Ook meer arbitraire situaties komen volgens hem voor. Bijvoorbeeld wanneer iemand een nieuwe ziektekostenverzekering afsluit, zonder aanvullende dekking en toch iets overkomt dat daardoor niet is gedekt. Je zou dan kunnen redeneren dat iemand dat risico bewust aanging. Anderzijds is hetgeen de persoon overkomen is geen bewuste intentie geweest. In dat licht kan ook gesproken worden over een meer of minder speculatief karakter (Van Brussel, 2015).

### **Gradueel karakter van lef en angst**

Het is niet zo dat je kunt zeggen dat iemand of geen lef heeft, of juist wel. Dat zou veel te digitaal zijn. In de praktijk wordt lef beschouwd als een gradueel en situationeel verschijnsel. Iemand heeft lef in bepaalde mate in een bepaalde situatie (Pury & Lopez, 2010; Biswas-Diener, 2012; Sukel, 2015). Hetzelfde kan volgens Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) en Faltin (2011) gezegd worden over angst. Faltin (2011) beschrijft verschillende gradaties van angst in termen van: alert, bezorgd, zenuwachtig, bang, in paniek. Het is voorstelbaar dat onderzoekers, bevorderaars en gebruikers van lef gebaat zouden zijn bij de ontwikkeling van een bijpassend jargon voor verschillende gradaties van lef, zoals dat al wel voor angst gradaties bestaat.

### **2.2.3 Synoniemen en aanpalende begrippen**

#### **Synoniemen voor lef**

Zoals in paragraaf 2.1.3 al gemeld dateert de populariteit van lef al van honderden jaren voor de jaartelling. Mogelijk verklaart deze populariteit de veelheid aan termen die sindsdien voor dit verschijnsel zijn ontstaan. Er zijn verschillende populaire synoniemen welke het begrip lef volgens Rate (2005) onvoldoende beschrijven: *audacity*, *boldness*, *fearlessness*, *bravery*, *heroism* en: *valor*. Deze begrippen zijn volgens haar wellicht het best te vertalen als onverschrokkenheid en heldendom en suggereren de afwezigheid van angst. Beter passende elementen van moed zijn volgens Rate zelfvertrouwen, 'het goede doen', handelen ondanks aanwezige angst en opkomen voor waar je in gelooft. Op basis van deze visie komen helden in beeld als: Dr. Martin Luther King, Rosa Parks, Ferdinand Magellan en Gandhi. Maar ook mensen met heldhaftige beroepen zoals soldaten op het slagveld, brandweerlieden, politieagenten en ook meer alledaagse helden zoals moreel/ ethisch deugdelijke mensen, ervaren managers (Rate, 2005).

Lopez & Pury (2010) vullen aan dat ook andere begrippen worden gepresenteerd als mogelijke synoniemen voor lef zoals: *hardiness*, *foolhardiness*, *fearlessness*, *fortitudo*, *audacity* en *vigour*. *Hardiness* en zeker *foolhardiness* worden daarbij volgens hen geassocieerd met doorschieten in lef en dus met roekeloosheid, mede ingegeven door naïviteit. *Hardiness* krijgt daarbij ook positieve associaties op ten aanzien van volharding, impulscontrole, veerkracht. *Fearlessness* en *audacity*

worden beiden volgens Lopez & Pury met name gebruikt in de betekenis van onverschrokkenheid. Deze termen worden volgens hen bedoeld om te verwijzen naar de eigenschap van personen die in risicovolle situaties bij buitenstaanders de indruk wekken nauwelijks of geen angst te ervaren. *Fortitudo* wordt volgens Lopez & Pury door Kant en Aquinas gebruikt, waarmee wordt verwezen naar 'firmness in mind' in situaties waarin iemand aan gevaar wordt blootgesteld en waarbij angsten getrotseerd moeten worden. *Vigour* wordt volgens hen gebruikt wanneer lef in relatie tot fysieke kracht en energie benadrukt wordt. Worline (2011) gebruikt bij haar beschrijving van lef de term *prowess*, dat kan worden vertaald als dapperheid. Het weinig zinvolle onderscheid tussen moed en lef is in hoofdstuk 1 al aan de hand van Miller (2000) en Worline (2011) besproken. Deze literatuurverkenning is beperkt tot Nederlandstalige en Engelstalige publicaties. Het is denkbaar dat in andere talen aanvullende synoniemen met aanvullende nuances te vinden zijn.

### **Aanpalende begrippen**

Naast benamingen voor hetzelfde begrip die qua betekenis slechts in nuances van elkaar afwijken, zijn er ook begrippen die met lef geassocieerd worden, maar niet op hetzelfde duiden. In die gevallen kan beter gesproken worden over aanpalende begrippen. Het is voor dit onderzoek van belang om ook de positie van lef ten opzichte van deze aanpalende begrippen te bepalen, zoals onderstaand uitgewerkt.

#### Risicogeneidheid

Veel onderzoekers veronderstellen een sterke correlatie tussen lef en 'risk taking behavior' (als uiting van 'risk taking propensity' ofwel risicogeneidheid) (Cogle, 2008; Sukel, 2015; Zuckerberg, 2009). In bepaalde gevallen leidt risk taking volgens hen tot gewenst gedrag en prijzen voor heldendaden. De neiging tot risico zoekend gedrag leidt in andere gevallen ook vaak tot ongewenst gedrag m.b.t. misbruik van alcohol, drugs en m.b.t. geweld. De onderliggende factor kan volgens onderzoekers liggen in een grotere impulsiviteit (eerst doen, dan denken) (Cogle, 2008). Herrmann (2012) verklaart deze neiging vanuit een specifieke dominante denkstijl. Weber (2010) definieert 'Risk taking' als volgt: 'Risk taking refers to choosing the option with the higher outcome variability (with the wider range of possible outcomes, involving greater uncertainty)' en stelt daarmee dat de neiging tot risicovol gedrag samenhangt met de motivatie om een hogere belonging voor dat gedrag te realiseren. De neiging tot risicovol gedrag, ook omschreven als 'risk appetite' (Figner, 2011), lijkt gezien bovenstaande in staat een deel van het proces te verklaren dat tot moedig gedrag leidt. Het biedt echter geen verklaring voor bijvoorbeeld de verschillen in lef tussen mensen die ten aanzien van risicogeneidheid gelijk zijn (Weber, 2010). Het door Evans (2012) beschreven vermogen om risico's adequaat in te schatten blijken bijvoorbeeld mede bepalend te zijn voor de bereidheid een risico aan te gaan en wordt in die zin niet door het begrip 'risico's nemen' afgedekt.

Onderzoek van Nicholson & Fenton-O'Creevy (2005) suggereert dat risicogeneidheid sterk geworteld is in de persoonlijkheid. Ze ontdekten duidelijke samenhang met de elementen van de vijf dimensies van de persoonlijkheid (volgens de Big Five theorie van Goldberg (1993)). Deze zijn: extraversie versus introversie, service gerichtheid versus eigen interesse, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid naar nieuwe ervaringen. Hogere risicogeneidheid bleek te correleren met sterkere extraversie, meer openheid naar nieuwe ervaringen, hoge emotionele stabiliteit en minder servicegerichtheid en minder zorgvuldigheid. De door Nicholson & Fenton-O'Creevy gevonden samenhangen worden in dit onderzoek niet nader geëxploreerd. Dit onderzoek richt zich op het bevorderen van lef en het vinden van factoren die hiertoe beïnvloed kunnen worden en niet op het voorspellen van lef in relatie tot persoonlijkheidsverschillen. Persoonlijkheidstrekken worden bovendien beschouwd als relatief stabiele factoren, welke derhalve weinig beïnvloedbaar zijn.

#### Risico

Voor een goed begrip van risicogeneidheid en van de veronderstelde correlaties ervan met lef is het van belang het begrip risico te definiëren. De definitie zoals verwoord door Sukel (2015) sluit in dat licht goed aan op de zienswijze bij dit onderzoek. Sukel & Buckholtz (2015) geven aan dat de



traditionele economische definitie van risico in de werkelijke wereld niet goed blijkt te werken, zelfs niet als deze is aangevuld door cognitief neurowetenschappers. Risicovolle situaties in de werkelijkheid houden immers verband met teveel variabelen en complexe verbanden. Sukel (2015) vult aan dat teveel nadruk op risico als 'keuze met onzekere uitkomst' maakt dat feitelijk alle beslissingen als riskant beschouwd kunnen worden. Ze licht toe dat traditionele definities onvoldoende handvatten bieden voor het omgaan met risico's in de praktijk. Bijvoorbeeld partnerkeuze brengt de nodige risico's met zich mee. De mogelijke voor- en nadelen van een specifieke partner laten zich echter maar beperkt kwantificeren. In de praktijk maken mensen dat soort keuzes dan ook niet puur rationeel (Sukel, 2015 p. 26-27).

Volgens Sukel (2015) beschrijft een risico de keuze of het gedrag waarbij we onzeker zijn over de uitkomst ervan en er een kans bestaat op een als negatief ervaren uitkomst. Ze definieert risico daarom als volgt: 'Risk is a decision or behavior that has a significant probability of resulting in a negative outcome'. De toevoeging 'significant' maakt dat kleine dagelijkse risico's (zoals die we lopen bij autorijden, maar praktisch niet als bewust risico ervaren) niet onder deze definitie vallen.

### Zelfvertrouwen

Wanneer iemand overweegt een risico aan te gaan, zal op bewust of onbewust niveau een inschatting gemaakt worden van de kans dat hij of zij in staat zal zijn dit risico het hoofd te bieden. Deze inschatting hangt samen met de mate van zelfvertrouwen waarover iemand beschikt (Verhoeven, 2013; Vonk, 2014). Zelfvertrouwen wordt in dat licht door verschillende auteurs in verband gebracht met lef en met factoren die van invloed zijn op zelfvertrouwen.

Verhoeven (2013) geeft aan dat de mate van zelfwaardering een grote invloed op onze inschatting heeft of we een bepaalde bedreiging het hoofd kunnen bieden en dus met de mate waarin we lef durven te tonen in risicovolle situaties. Ook bepaalt dit volgens hem de effectiviteit van onze coping stijl, wanneer we tegenslagen verwerken die kunnen voorkomen als we risico's nemen (Verhoeven, 2013, p. 137-140).

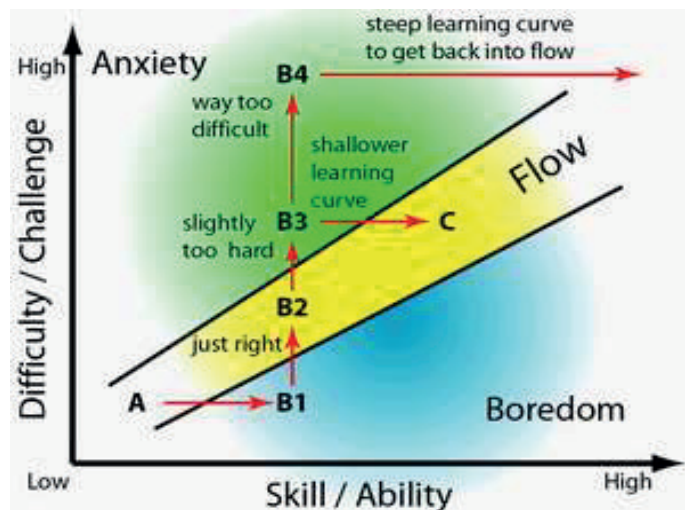
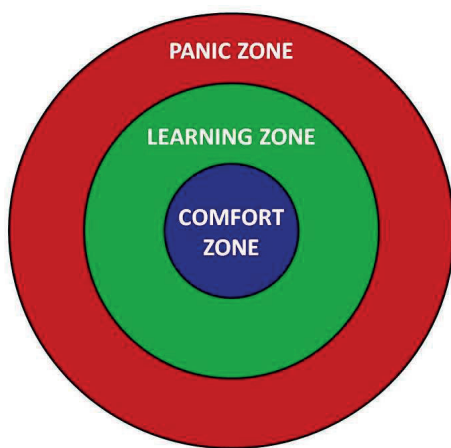
Damisch, Stoberock & Mussweiler (2010) onderzochten de perceptie van geluk en ontdekten dat het zelfvertrouwen en de prestaties van mensen positief beïnvloed werden door het 'activeren van 'good luck beliefs'. Op basis hiervan is te verwachten dat het bevorderen van een optimistische interpretatie ook van invloed is op de perceptie van risico's. Waar pessimisten meer gericht zijn op het waarnemen van bedreigingen, zijn optimisten beter in te staat juist kansen waar te nemen. Verhoeven (2013) belicht de gevolgen van een vertekend zelfbeeld in relatie tot zelfvertrouwen en licht toe dat een positief vertekend zelfbeeld voordelen kan hebben. Het draagt onder andere bij aan betere prestaties, meer tevredenheid dan mensen met een realistisch zelfbeeld en hogere bereidheid tot het aangaan van verantwoorde risico's. Wanneer de vertekening doorschiet is een nadeel dat iemand onverantwoord grote risico's neemt. Verhoeven (2013) spreekt in dat geval van Illusoire superioriteit en geeft aan dat die vaak hardnekkig is en veroorzaakt kan worden door compensatie voor een beperkt zelfvertrouwen. Biswas-Diener (2012) geeft aan dat verschillende onderzoekers samenhang hebben gevonden tussen het toepassen van bijgeloof, toegenomen zelfvertrouwen en betere prestaties in relatie tot spannende en onzekere situaties.

### Comfortzone

In dit onderzoek wordt veelvuldig verwezen naar het begrip comfortzone. Een definitie waarbij in dit onderzoek bij wordt aangesloten is 'de mentale ruimte waarin iemand zich op zijn gemak en niet bedreigd voelt, waar iemand meestal moeilijk uitbreekt en die door de buitenwereld vaak als beperkt wordt ervaren, waar iemand een comfortabel gevoel ervaart dat men niet graag opgeeft voor nieuwe, onbekende zaken' (Woordenboek der Nederlandse taal, 1988). De relatie van lef tot het begrip comfortzone is gelegen in het uitgangspunt dat verschillende doelen die door mensen als waardevol worden ervaren alleen kunnen worden bereikt door deze zone op gezette tijden te verlaten. Het verlaten van de comfortzone vraagt volgens vele auteurs om lef, omdat je daarvoor ongemakken als onveiligheid en onzekerheid (angst) moet kunnen of leren verdragen. De comfortzone wordt op haar beurt weer in verband gebracht met twee andere zones; de leerzone en

de paniek zone (zie onderstaande figuren). In onderstaand rechter model van Csikszentmihalyi (2008) worden de relaties tussen de drie zones verhelderd. Hiertoe relateert hij twee dimensies aan elkaar: *persoonlijke ontwikkeling* en: *niveau van uitdaging*. Zijn model geeft aan dat bij een te laag niveau van uitdaging verveling ontstaat en weinig tot niets geleerd wordt. Bij een te hoog niveau van uitdaging ontstaat een verlamdend niveau stress en angst, waardoor ontwikkeling ook belemmerd wordt. Daartussen bevindt zich de flow- of leerzone, waar het niveau van uitdaging optimaal is. Deze zones kunnen zich bij verschillende mensen ook verschillend ontwikkelen. Faltin (2011) geeft aan dat de grootte van iemands comfortzone een goede indicatie geeft van iemands lef. Een beperkte comfortzone heeft volgens hem voor de meeste mensen een bedenkelijke status en mensen willen erbij horen en prefereren een hoge status.

In diverse populaire zelfhulpboeken wordt beweerd dat het 'je veel buiten je comfortzone begeven' een effectieve methode is voor het vergroten van lef. De uitnodiging om meer buiten je comfortzone te verblijven en dus veel discomfort te ervaren lijkt echter weinig aantrekkelijk. Een meer genuanceerde en meer aantrekkelijker perspectief lijkt de zienswijze dat je je lef kunt vergroten, door slechts korte duur en met kleine stapjes buiten je comfortzone. En dat je hiermee je comfortzone steeds verder vergroot. Te verwachten is dat dit meer aantrekkelijk perspectief oplevert, omdat het betekent dat je meer mogelijkheden (en vrijheid) krijgt en dat je je in minder situaties zorgen maakt of angstig voelt.



Figuur 2.2 Comfortzone volgens (Goud, 2005) Fig. 2.3 Verveling, flow en uitdaging (Csikszentmihalyi, 2008)

### Angst

De relatie van het begrip angst tot het begrip lef wordt duidelijk doordat volgens Biswas-Diener (2012) het hanteren of beïnvloeden (reduceren) van angst bijdraagt aan het bevorderen van lef. Zoals in paragraaf 2.2.2 toegelicht wordt de aanwezigheid van risico of angst ook als voorwaarde gezien om te kunnen spreken van lef. Angst komt volgens Beck, Emery, & Greenberg (1985) voort uit iemands perceptie van kwetsbaarheid, die optreedt wanneer men twijfelt of een bepaalde dreiging groter is dan de beschikbare hulpbronnen om die dreiging te overwinnen. Alleen vanuit dit inzicht kun je volgens hen de rol van angst bij lef begrijpen.

Rachman (1990) onderscheidt grofweg drie componenten van angst. Een fysiologische component: we gaan meer zweten, krijgen het warm, de hartslag en ademhaling gaan omhoog, spieren gaan trillen. De verstandelijke component uit zich in de aandacht die uitgaat naar de bedreiging; we denken in termen van risico's en gevaren. De gedragsmatige component uit zich in het vermijden van de bedreiging; we maken ons klein, of soms juist groot en we gaan in de tegenaanval (freeze-fight, flight reactie). Faltin (2011) benoemt in paragraaf 2.2.2 verschillende gradaties van angst.

Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) geven aan dat toenemende gradaties van angst

waarneembaar kunnen worden middels toename van verschijnselen als bloeddruk, transpiratie, pupilverwijding en spierspanning. Ook Swaab (2010) benadert angst vanuit de fysiologie. Hij verklaart de werking van de emoties angst en agressie vanuit de fysiologie: 'Angst en agressie zijn iets heel natuurlijks. Voor de eigen overleving en die van het nageslacht is het handig als je van je af kunt bijten of dat je gevaar wil vermijden. Hormonen zoals testosteron, adrenaline en cortisol helpen daarbij. Hoe hoger de testosteronspiegel, hoe vaker agresief gedrag optreedt. Hoe minder stresshormoon cortisol iemand aanmaakt, hoe minder bang en gestrest hij is wanneer hij of zij risico's aangaat'. Dijkstra legt uit dat de prefrontale cortex daarbij verantwoordelijk is voor onze impulscontrole en dat naarmate deze uit rijpt, we beter in staat zijn onze impulsen (waaronder angstimpulsen) te beheersen. Hij geeft aan dat de amygdala een hersengebiedje is dat een cruciale rol speelt bij de verwerking van emoties zoals angst. Ontwikkelt je amygdala zich onvoldoende, dan ben je volgens Swaab minder bang aangelegd. De causaliteit geldt echter omgekeerd zeker niet altijd: minder bange mensen hebben zeker niet altijd een onderontwikkelde amygdala (Swaab, 2010).

### Stress

De begrippen angst en stress worden niet altijd goed van elkaar onderscheiden. Voor een goed begrip van angst en van de comfortzone (en de samenhang daarvan met lef) is het van belang het verschijnsel stress nader te belichten. Angst en stress vertonen volgens Lopez & Pury (2010) en Sukel (2015) vaak dezelfde lichamelijke symptomen, maar hebben andere oorzaken. Bij stress weten mensen meestal wel waardoor het wordt veroorzaakt (vaak ook een externe bron). Bij angst is dat minder vaak het geval. Daardoor ervaren mensen bij angst ook vaker het gevoel hierover geen controle te hebben.

Volgens Maurer (2004) en Csikszentmihalyi (2008) bepaalt de mate dat iemand stress ervaart in hoeverre iemand zich buiten zijn of haar comfortzone bevindt. De één kan zich in de adventure zone (ofwel learning zone, ofwel stretchzone) bevinden, terwijl dezelfde gebeurtenis maakt dat een ander zich daardoor in de panic zone bevindt. Maurer (2004) definieert stress als volgt: 'Something that occurs whenever a demand exceeds the regulatory capacity of an organism, especially in situations that are unpredictable or uncontrollable'. Hij benadrukt hiermee de verstoring van de balans tussen de ervaren regelcapaciteiten en het beroep dat de omgeving daarop doet.

Sukel (2015) geeft aan dat stress lange tijd als iets negatiefs is aangeduid, dat tegen elke prijs bestreden of vermeden dient te worden. Ze licht toe dat recent onderzoek suggereert dat stress juist kan bijdragen aan de motivatie om beter te presteren en focussen. Daarnaast zorgt stress er volgens haar voor dat je je goed voorbereid en betere beslissingen neemt. Het laat je stoppen met nadenken en starten met doen. Ze vult aan dat stress invloed heeft op de risico perceptie van mensen. Ze licht toe dat stressniveaus zorgen voor de aanmaak van glucose en cortisol. Deze stoffen verhogen de motivatie, het vermogen tot focussen en het geheugen en maken daarmee een betere risico-inschatting mogelijk (Sukel, 2015 p. 202-204).

### Lafheid/ lafhaards

Er wordt niet veel over lafheid geschreven. Lopez & Pury (2010) geven aan dat zonden meestal veel aandacht trekken (meer dan deugden). Bij moed en lafheid blijkt het andersom. Eén van de verklaringen hiervoor is volgens Lopez & Pury dat lafheid veel in verband gebracht is met oorlog en men in het leger onder geen beding de aandacht wilde vestigen op de aanwezigheid van lafaards (zoals deserteurs). Executies van deserteurs (zoals in het Britse leger) waren vaak staatsgeheimen die pas vele decennia later openbaar werden.

Lopez & Pury (2010) geven aan dat lafheid wordt gezien als een negatief label, een belediging, welke schaamte en boosheid kan oproepen. Ze vullen aan dat het extern gelabelde falen of succes hebben bepaalt of je als moedig of laf gezien wordt. Walsh (2014) onderzocht lafheid en definieert een lafhaard als volgt: 'A coward is someone who, because of excessive fear, fails to do what he is supposed to do'. Hiermee plaatst ook hij het begrip in een context waarbij de verwachtingen of normen van anderen bepalend zijn voor het vaststellen van lafheid of lef. Walsh beschouwt angst daarbij niet als iets negatiefs, maar als iets waardevols dat ons kan waarschuwen bij gevaar en



benadrukt dat het ervaren van disproportionele angst het probleem is. Hij nuanceert dat het definiëren en hanteren van een passende maatstaf hiervoor niet eenvoudig is. Het voorkomen of vermijden van gevaar hoeft volgens Walsh ook niet laf te zijn, maar kan volgens hem ook verstandig of zelfs moedig zijn, behalve wanneer iemands verantwoordelijkheid vereist dat hij het gevaar aangaat. Walsh vult aan dat ook nog wel eens verwezen wordt naar lafheid, wanneer iemand simpelweg misbruik maakt van zijn machtspositie. Bij dat soort gedrag speelt angst geen rol en dus beschouwt Walsh dat als verkeerd gebruik van het begrip lafheid. Waksh (2014) stelt vast dat definities afwisselend gedrag (lafheid) en personen (lafaards) beschrijven. Hij pleit ervoor om zowel lef als lafheid te beschouwen als kwalificatie van gedrag en niet van een persoon. Een persoon kan volgens hem zowel moedige en laffe gedragingen vertonen.

Aristoteles (in: Lopez & Pury, 2010) stelt dat de lafaard zowel overdreven angstig is als een gebrek aan zelfvertrouwen heeft. Tegelijk stelt hij dat een roekeloos persoon het tegenovergestelde probleem heeft: te weinig angst en overmatig zelfvertrouwen. Het is volgens hem verleidelijk om lafheid in het volgende continuüm te plaatsen.

Recklessness	Courage	Cowardice
Too little fear	Fear/ confidence	Too much fear
Too much confidence	Properly proportioned	Too little confidence

Figuur 2.4 Het continuüm van roekeloosheid, moed en lafheid, volgens Aristoteles.

Aristoteles stelt echter dat roekeloze mannen in feite vaak lafaards zijn. Ze doen alsof ze lef hebben en hopen vurig op gevaar, maar krimpen ineen wanneer het gevaar zich werkelijk aandient. Sommigen zien zelfmoord als de ultieme laffe daad, anderen juist als de ultieme moedige daad. Walsh (2014) stelt dat het label lafheid vreemd genoeg ook in de recente geschiedenis veel genoemd is als aanleiding of reden voor bestraffing. Amerikanen zijn door moslimfundamentalisten als laf afgeschilderd en daarom zouden ze aangevallen moeten worden. Als reactie daarop noemen de Amerikaanse leiders de plegers van aanslagen laf en lijken daarmee de tegenaanval extra te rechtvaardigen.

Kijkend naar de definitie kan 'het onvermogen om bepaalde angsten te trotseren' moeilijk als amoreel beschouwd worden. Er is immers geen sprake van een keuze. Lafaards zouden daarom niet zozeer als daders, maar ook als slachtoffers (van hun onvermogen) gezien kunnen worden.

### Eer

Veel filosofen vinden dat moed nauw verbonden is met rede en bevrijding. Zo vereist moedige actie volgens Miller (2000) praktische wijsheid. De juiste moed staat volgens hem in dienst van onze ratio, omdat het ons rationeel laat handelen, wanneer angst ons daarvan afleidt. Het lijkt verdacht wanneer filosofen meer moed wordt toegekend dan strijders, zoals Plato claimt. Gezien het aantal slachtoffers van moord onder politici kun je wel zeggen dat het riskant is het politieke spel te spelen. Moedige politici zijn minder geneigd tot onbezonnenheid dan bij agressieve eer/ moed. Traditionele moedige mannen, zoals strijders, riskeren de dood ten opzichte van iets dat ze als erger ervaren: eerverlies en schande. Filosofen verlangen echter zelf naar de scheiding van lichaam en geest en zijn in die zin dus allerm minst bang voor de dood (Miller, 2000).

Mensen willen praktisch altijd eerst bekend zijn om de deugd moed en daarna pas om andere deugden. Mensen koesteren hun moed wanhopig. Heldhaftige moed biedt charisma. Mensen strijden erom en willen erom bekend staan. Het bepaalt posities in sociaal, eer en politiek opzicht (Miller, 2000).

### Vrijheid

Zoals toegelicht in paragraaf 2.1.2 hebben moed en vrijheid volgens Miller (2000) een rijke politieke en sociale geschiedenis. Ze zijn onvermijdelijk onderdeel geweest van ideologieën die hiërarchische

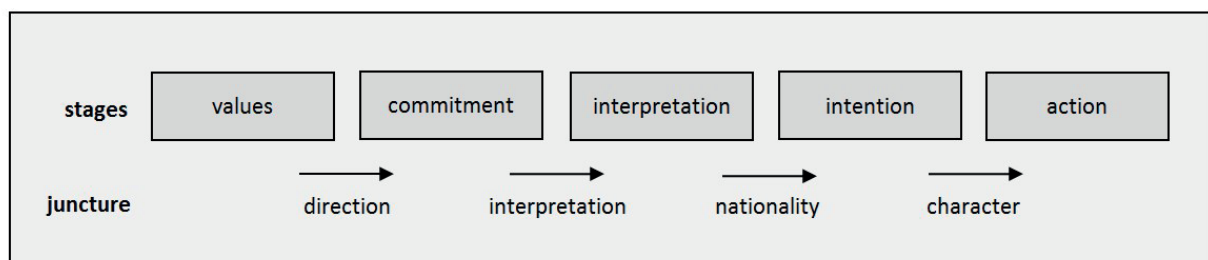
verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen armen en rijken rechtvaardigden en in stand hielden. In wijdverspreide ideologieën van gestratificeerde samenlevingen heerst zelfs nu nog de opvatting dat zij die vrij zijn ook moedig zijn, want je kunt alleen vrij zijn doordat je moedig bent. Het gebrek aan vrijheid werd derhalve gezien als bewijs van je lafheid (en van dat van je familie en voorouders) (Miller, 2000).

#### 2.2.4 Lef als uitkomst van een besluitvormingsproces

In de verkenning van literatuur valt op dat verschillende auteurs lef opvatten als een uitkomst van een aantal met elkaar samenhangende afwegingen (Rorty, 1998; Harris, 1999; Woodard, 2001; Tversky & Kahneman, 2009; Killmann et al., 2010; Evans, 2012; Sukel, 2015).

Het beschouwen en analyseren van lef als uitkomst van een keuzeproces of besluitvormingsproces kan volgens Harris (1999) en Woodard (2001) helpen verklaren welke onderliggende vermogens per fase van dit proces van belang zijn bij lef ontwikkeling. Het is op basis daarvan voorstelbaar dat deze ontrafeling ook kan bijdragen aan het verklaren en voorspellen van verschillen in de mate waarin mensen lef tonen. Harris (1999) pleit in dat licht voor toepassen van het model van Rorty: 'Rorty's model provides a useful framework for the consideration of courage' (Harris, 1999 p. 27-30), zie figuur 2.5.

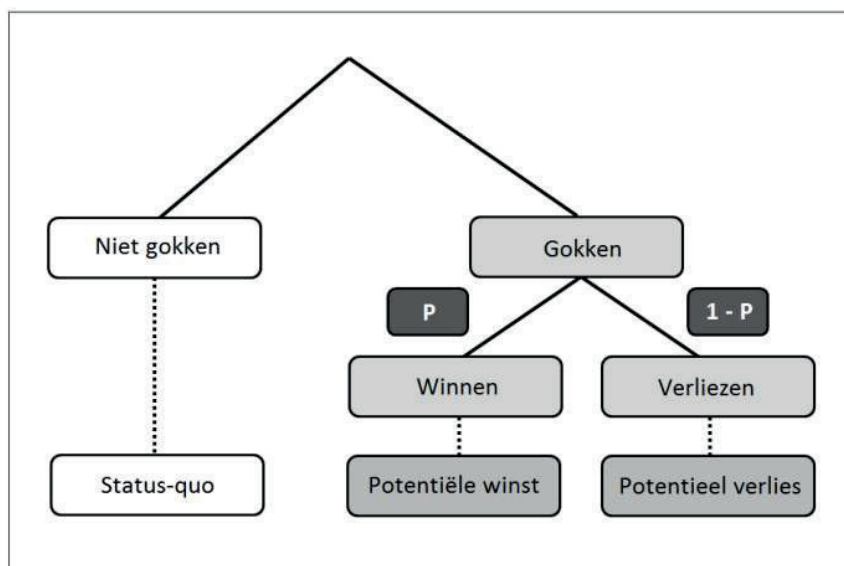
Miller (2000) en Killmann et al. (2010) geven aan dat deze zienswijze van lef als uitkomst van het doorlopen van een proces veronderstelt dat bij de deelprocessen ook verschillende deelcompetenties van pas komen. Dijksterhuis (2008) geeft aan dat deze deelprocessen zeker niet altijd bewust zullen plaatsvinden. Zeker niet wanneer iemand in een noodsituatie in een 'split-second' een beslissing neemt tot actie. Deze processen kunnen dus ook (deels) onbewust of meer intuïtief verlopen.



Figuur 2.5 Stages toward courageous action (Rorty, 1998)

Kahneman & Tversky (2009) bestudeerden hoe mensen zich opstellen tegenover riskante keuzemogelijkheden en beschreven dit in hun 'Prospect theory' ('analysis of decision under risk'). Kahneman (2012) geeft aan dat deze theorie sterk gebaseerd was op de utiliteitstheorie ('theorie van verwachte utiliteit'). Kahneman & Tversky corrigeerden de utiliteitstheorie en ontwikkelden de Prospect theory met als doel het benoemen en verklaren van systematische schendingen van rationaliteit bij beoordeling en besluitvorming. Kahneman (2012) ziet sterke overeenkomsten tussen keuzen met een gok-karakter en risicogedrag van mensen in het dagelijks leven. Hij illustreert deze zienswijze als volgt: 'Er is een risico op verlies en een kans op winst en we moeten beslissen of we de gok zullen wagen of niet. Investeerders die een jonge onderneming beoordelen, advocaten die zich afvragen of ze een zaak willen aanspannen, generaals die in oorlogstijd een offensief overwegen en politici die moeten beslissen of ze zich kandidaat willen stellen voor een functie. Ze staan allemaal voor de mogelijkheid van succes of mislukking' Kahneman (2012, p. 301). 'Lessen uit de modelsituatie zijn in het licht van besluitvorming daarom vergelijkbaar met problemen in het dagelijks leven' Kahneman (2012, p. 286). Killmann et al. (2010) vullen aan dat veel van de keuzemogelijkheden in ons leven zijn 'gemengd' zijn.

Evans (2012) deelt deze visie en baseert zich op *'The theory of games and economic behavior'* van Neumann & Morgenstern (1944). Volgens Evans verklaart ook deze theorie hoe mensen in onzekere situaties afwegingen maken op eenzelfde wijze. Ook wanneer het onbewuste afwegingen betreft welke in een fractie van een seconde plaatsvinden, zoals bij afwegen van noodmanoeuvres in riskante verkeerssituaties. Zoals vermeld in paragraaf 2.2.2 vergelijkt Evans het adequaat kunnen inschatten van risico's met gokken, waarbij een afweging plaatsvindt van de voor- en nadelen van de kans op succes versus de kans op falen. Hij spreekt in dat verband net als Neumann & Morgenstern (1944) over 'de anatomie van de gok' en licht toe dat je zelf kiest of je de gok wilt nemen en dat toeval bepaalt wat de uitkomst van die gok (zie figuur 2.6). 'P' staat in de figuur voor de kans (probability) dat je wint en 1-P voor de kans dat je verliest (uitgedrukt in een getal tussen 0 en 1). In dat verband kunnen risicovolle keuzes volgens Evans gemodelleerd worden tot een afweging, waarbij mensen intuïtief of rationeel rekening houden met vijf factoren: De huidige situatie (die zo blijft bij niet kiezen c.q. niet gokken), de potentiële winst (beloning als gok goed uitpakt), potentieel verlies, de kans op (waarschijnlijkheid) winst en de kans op verlies. De conclusie een dergelijke afweging is het verwachte nut volgens de formule: (kans op winst x winst) – (kans op verlies x verlies). 'Deze theorie modelleert / beschrijft daarmee ook hoe fight-flight reacties werken. In zeer korte tijd worden twee scenario's vergeleken; vechten of vluchten. Van elk scenario wordt ingeschat wat het meest oplevert en het minste kost en hoe groot de kansen van winst en verlies zijn' (Evans, 2012, p. 209-212).



Figuur 2.6 De anatomie van een gok volgens Evans (2012) en Von Neumann & Morgenstern (1944)

Sukel (2015) vult aan dat besluitvorming tegenwoordig vanuit meerdere vakgebieden tegelijk wordt beschouwd. Vakgebieden zoals 'Decision Neuroscience' trachten inzichten te verwerven vanuit een mix van psychologie, management, economie, genetica, epidemiologie, evolutie en neurobiologie. Er wordt daarbij gekeken wat er in de hersenen gebeurt tijdens besluitvorming, hoe we omgaan met risicovolle situaties en welke hormonen, neuro-chemicaliën, fenotypes en genen deze processen beïnvloeden.

### 2.2.5 Gekozen definitie

Zoals toegelicht in 2.1.2 waarschuwen onder andere Williams (1976), Miller (2000) en Worline (2011) al voor de complexiteit van moed en voor de veranderlijkheid van de betekenis ervan. Ze stellen in dat verband zelfs de haalbaarheid van het kiezen van een eenduidige definitie ter discussie.

Om desondanks op zinvolle wijze onderzoek te kunnen doen wordt voor in dit proefschrift een definitie gekozen. Bij de keuze hiervoor dient met verschillende overwegingen rekening gehouden te worden. Worline (2011) geeft aan dat de bruikbaarheid van een definitie met name samenhangt met de voorspellende waarde met betrekking tot gedrag. Dispositionele (conventionele) definities zijn volgens haar beperkt bruikbaar en blijken beperkt in staat moedig gedrag in organisaties te voorspellen. Een ander criterium voor het bepalen van een bruikbare definitie is de mate waarin deze operationalisering (en daarmee meetbaarheid) van de gebruikte begrippen mogelijk maakt (Vos & Timmerhuis, 1999).

De definitie van Rate (2007) is gebaseerd op het perspectief vanuit een 'inherent quality or dispositional virtue (rather than looking at it as a quality of action embedded in social context)'. Omdat ook uit onderzoek naar klokkenluiders bleek dat dispositionele factoren niet konden voorspellen wie organisatorische corruptie zou melden is de onderzoeksfocus verschoven van een dispositionele benadering naar moed als een gedragspatroon dat ontstaat in context. Vanuit die definitie wordt benadrukt dat iedereen in de organisatie moedig gedrag kan vertonen, mits de juiste combinatie aanwezig is ten aanzien van kansen en hulpbronnen. Organisatorische onderzoekers willen daarom verder kijken dan dispositionele variabelen (de invloed van de sociale, organisatorische context is voor hen interessant).

Uit de in deze literatuurverkenning gepasseerde definities is voor dit onderzoek op grond van bovenstaande gekozen voor de definitie van lef als:

***'het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken'***

Met risico's wordt hierbij verwezen naar onzekere uitkomsten. Deze kunnen betrekking hebben op het gehele palet van contexten (fysiek, sociaal, innovatief, zakelijk, moreel en psychologisch lef), zoals in paragraaf 2.2.2 beschreven onder 'Lef landschap' en onder 2.2.3 bij aanpalende begrippen. Daarbij worden risico's ook beschouwd vanuit de zienswijze dat dit ook betrekking kan hebben op aan kansen gekoppelde risico's, zoals aangegeven in paragraaf 2.1.1. Bij deze definitie verwijst het begrip *vermogen* naar de mate waarin iemand: risico's en kansen adequaat op waarde te schatten; een intentie weet te vertalen naar uitvoering/ gedrag; zijn of haar emoties weet te controleren; en constructief betekenis te geven aan tegenvallende uitkomst (veerkracht). Deze zienswijze sluit aan bij het uitgangspunt dat lef het doorlopen van een aantal deelprocessen inhoudt, welke ook vragen om ook verschillende deelcompetenties, zoals beschreven door Rorty (1998), Woodard (2001), Tversky & Kahneman (2009), Kilmann et al. (2010), Evans (2012) en Sukel (2015).

Op basis hiervan kan verwacht worden dat deze definitie ook kan bijdragen aan het verklaren en voorspellen van verschillen in de mate waarin mensen lef tonen, wat volgens Worline (2011) bijdraagt aan de bruikbaarheid van deze definitie. Deze zienswijze sluit ook aan op de door Vos & Timmerhuis (1999) bepleite mogelijkheden om de begrippen te kunnen operationaliseren.

De gekozen definitie laat ruimte voor het graduele en situationele karakter van lef. Iemand kan in de ene situatie meer over dit vermogen beschikken dan in een andere situatie. Ook sluit het aan op de zienswijze dat het niet allen het zichtbare gedrag is dat bepalend kan zijn voor lef, maar dat ook minder zichtbare afwegingen dit vermogen kunnen bepalen. Getoond gedrag kan immers ook afhankelijk zijn van de waarde die iemand aan een doel hecht, terwijl het label dat iemand lef heeft in de meeste gevallen beoordeeld door anderen op grond van zichtbaar getoond gedrag (Goud, 2005; Worline, 2011). Voor een vollediger en meer valide oordeel lijkt inzicht nodig te zijn in de afwegingen die hebben plaatsgevonden (zoals uitgewerkt in de literatuurstudie).

Gerichtheid op een (bewust of onbewust vooropgesteld) doel impliceert bij deze definitie de gerichtheid op optimalisatie van kwaliteit van leven (van degene die al dan niet overgaat tot het tonen van lef). Dit betreft de subjectieve, door de actor gepercipieerde kwaliteit van leven (Kilmann

et al., 2010). De kwaliteit van leven van zijn/ haar omgeving kan daar ook toe gerekend worden (wanneer iemand bijvoorbeeld zijn dochter uit een brandend huis tracht te redden). Deze toelichting ondervangt dat roekeloosheid ook tot lef gerekend kan worden. Roekeloosheid kan in dat licht gedefinieerd worden als de uitvoering van een keuze die naar verwachting tot sub optimaal resultaat leidt (meer kans op afname dan op toename van kwaliteit van leven) (Woodard, 2001; Kilmann et al., 2010).

## 2.3 Samenvatting

### Ontwikkeling van onderzoek en theorievorming over lef

Lef is vanuit verschillende perspectieven onderzocht en opvattingen over lef zijn geëvolueerd en lijken onlosmakelijk verbonden met de sociale uitdagingen van haar tijd. Lef wordt in alle culturen al sinds menschenheugen gezien als een waardevolle eigenschap of deugd. De theorievorming over moed van oudsher is verweven met theorieën over mannelijkheid en heldendom. Aristoteles, Epictetus en Sartre als belangrijke grondleggers voor de exploratie van lef. Naarmate samenlevingen er meer in slaagden onzekerheden weg te nemen, maakte de fysieke focus plaats voor wijsheid en onderscheidingsvermogen, waarbij ook niet-handelen moedig kon zijn. Ook in de 20<sup>e</sup> en 21<sup>e</sup> eeuw blijft moed een alom geprezen eigenschap, doordat het bijdraagt aan het oplossen van sociale uitdagingen en de toekomst als steeds minder voorspelbaar wordt beschouwd.

### Wat is lef?

Lef is vanuit verschillende perspectieven geïdentificeerd; als filosofisch construct, als cognitief mechanisme, competentie, deugd, mindset, houding of een mix daarvan. De meesten zien lef als een multi-dimensionaal construct dat een beroep doet op zowel mentale, emotionele als gedragsmatige inspanning. Ook bestaat overeenstemming over de dimensies waaruit het lef is opgebouwd: Daarbij is steeds sprake van: een bewuste zelfgekozen actie (a) welke tot stand komt na bewuste overweging en inschatting van de situatie (b), welke gericht is op het nastreven van een als waardevol ervaren doel (c) ondanks de aanwezigheid van risico's of angst (d). De vijfde dimensie betreft de context gebondenheid van lef. Normen en waarden van de omgeving en de actor zelf zijn bepalend voor wat als moedig beschouwd wordt. In verschillende contexten wordt lef in verschillende vormen herkend: zoals sociaal-, fysiek-, vitaal-, moreel-, psychologisch-, zakelijk- en innovatief lef.

Lef kan gerelateerd worden aan zowel risico's als kansen, afhankelijk van de perceptie van de situatie. Net als angst wordt lef beschouwd als gradueel verschijnsel, waarbij je niet kan zeggen dat iemand of geen lef heeft, of juist wel. Dat zou veel te digitaal zijn. Lef kan daarnaast ongepland of meer bewust ingezet worden.

### Synoniemen en aanpalende begrippen

Lef wordt met name in verband gebracht met de (aanpalende) begrippen *angst*, *risico*, *risicogeneïdheid*, *zelfvertrouwen*, *comfortzone*, *lafheid*, *vrijheid* en *eer*.

Moed laat zich in de Engelse taal het beste vertalen als 'courage'. Verder zijn verschillende termen (synoniemen van lef) gevonden die min of meer naar hetzelfde verwijzen. Bijvoorbeeld: *audacity*, *boldness*, *fearlessness*, *bravery*, *hardiness*, *fearlessness*, *fortitudo*, *audacity* en *vigour*. Deze termen worden echter meer dan bij 'moed' geassocieerd met onverschrokkenheid, heldendom, afwezigheid van angst en roekeloosheid.

### Moedig gedrag als uitkomst van een besluitvormingsproces

Lef kan worden opgevat als een uitkomst van een aantal met elkaar samenhangende afwegingen (welke niet altijd bewust plaatsvinden). Door moedig gedrag als besluitvormingsproces te analyseren wordt duidelijk welke onderliggende vermogens per fase van dit proces van belang zijn. Veel voorkomende systematische schendingen van rationaliteit bij beoordeling en besluitvorming kunnen verschillen verklaren in lef.



Besluitvorming in risicovolle contexten wordt tegenwoordig vanuit meerdere vakgebieden tegelijk beschouwd. Vanuit een mix van onder andere psychologie, management, economie, evolutie en neurobiologie wordt gekeken wat er in de hersenen gebeurt, hoe we omgaan met risicovolle situaties en welke hormonen, neuro-chemicaliën en genen deze processen beïnvloeden.

### **Gekozen definitie van lef**

Een bruikbare definitie die operationalisering (en daarmee ook meetbaarheid) van de gebruikte begrippen mogelijk maakt en voorspellende waarde voor gedrag biedt is: 'het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken'

### **Noten**

---

2) De fenomenologie is in de humane wetenschappen (waaronder in de psychologie) invloedrijk geworden door bijdragen van bijvoorbeeld F.J.J. Buytendijk. De fenomenologie gaat uit van de directe en intuïtieve ervaring van fenomenen, en hieruit de essentiële eigenschappen van ervaringen en de essentie van wat men ervaart probeert af te leiden. Zij gaat dus niet uit van bepaalde vooronderstellingen en is vrij van theorieën die verschijnselen causaal met elkaar in verband wil brengen.

3) De hier beschreven contexten zijn niet bedoeld in termen van de in het volgende hoofdstuk besproken CIMO logica. De in dit hoofdstuk benoemde contexten verwijzen in dat verband dus niet de C van context in de CIMO benadering), maar enkel naar de verschillende *settings* waarin verschillende praktijkvarianten van lef en moed zich in de praktijk manifesteren.







3



### 3 Methodologie

#### 3.1 Inleiding en onderzoeksdoel

In hoofdstuk 1 is het tweeledige onderzoeksdoel enerzijds geformuleerd als kennisdoel: Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn. Anderzijds is een ontwerpdoel geformuleerd: Ontwerp een arrangement van interventies waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd. In hoofdstuk 2 is een theoretische verkenning beschreven naar lef en lef ontwikkeling. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het ontwerponderzoek wordt uitgevoerd en worden de gekozen methoden beschreven en onderbouwd. De gekozen methoden zijn van zowel kwalitatieve als kwantitatieve aard en moeten gezamenlijk in staat zijn om het tweeledige doel van het onderzoek te realiseren.

Uit de literatuurverkenning is de volgende definitie van lef naar voren gekomen: *‘het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken’*. Ook is naar voren gekomen dat moedig gedrag beschouwd kan worden als uitkomst een besluitvormingsproces. Deze bevindingen gelden als input voor de eerste lijnen van het ontwerp en voor een verdiepende literatuurstudie. Op grond daarvan kan inzichtelijk gemaakt worden uit welke determinanten het proces van lef bestaat en hoe deze beïnvloed kunnen worden middels een praktische interventie of protocol. De opzet van deze literatuurstudie wordt toegelicht in paragraaf 3.2. De determinanten die naar voren komen uit de literatuurstudie fungeren als input voor de concrete bouwstenen van het ontwerp. Het is van belang dat deze bouwstenen worden uitgewerkt vanuit de focus op beïnvloedbare factoren van het besluitvormingsproces dat leidt tot lef. Om het ontwerp te verzekeren van toepasbaarheid en praktische effectiviteit, dient het ontwerp aansluiting te vinden bij en werkbaar zijn voor de beoogde doelgroep (mensen in organisaties).

De gekozen methode ‘design science research’ (DSR) (‘ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek’) stelt richtlijnen voor ter concretisering van het ontwerp aan de hand van de zogenaamde CIMO-logica. Tevens waarborgt de DSR-methode de toepasbaarheid van het ontwerp en diens aansluiting met de doelgroep aan de hand van feedback uit de praktijk. De DSR-methode wordt beschreven in paragraaf 3.3. Wanneer de interventie (met als doel het bevorderen van het lef in organisaties) is geconcretiseerd, wordt deze getoetst in de praktijk en verbeterd aan de hand van feedback. De praktijkgerichte toetsing volgens de DSR-methode levert concrete en specifieke feedback op van onder meer relevante professionals en de beoogde doelgroep, waarmee het ontwerp verbeterd en verfijnd wordt. Dit proces van empirische dataverzameling is beschreven in paragraaf 3.4. Uiteindelijk leidt dit proces tot een definitief ontwerp in, welke het ontwerpdoel kan realiseren (zie hoofdstuk 6).

#### 3.2 Methode voor literatuuronderzoek

Alvorens een ontwerpconcept kan worden gemaakt voor een interventie waarmee lef ontwikkeling in de praktijk bevorderd kan worden, dient eerst een verdiepende literatuurstudie te worden verricht. Hiermee kan gerichte aanvullende kennis worden vergaard over de te beïnvloeden variabelen en de beïnvloedingsmethoden. Uit de literatuurverkenning zijn niet alleen een definitie van lef en relevante factoren naar voren gekomen. Ook bleek dat nog geen overkoepelend raamwerk lijkt te bestaan voor lef ontwikkeling, noch wetenschappelijk onderbouwde interventies die meerdere determinanten en processen aanpakken om lef ontwikkeling te bevorderen in de praktijk. Het ontwerpdoel van dit onderzoek is daarom het ontwerpen van een protocol of arrangement van interventies welke kan bijdragen aan lef ontwikkeling. Zodoende is het doel van de literatuurstudie het vergaren van kennis en inzicht met betrekking tot de mechanismen die gerelateerd kunnen worden aan lef en lef ontwikkeling. Deze kennis is noodzakelijk om interventies te kunnen ontwerpen en te onderbouwen die lef als intra- en interpersoonlijk proces kunnen beïnvloeden.

### 3.2.1 Onderzoeksdomeinen en -vragen

Voor de literatuurstudie is informatie verzameld vanuit verschillende domeinen. Uit de literatuurverkenning bleek dat lef als gedragsvariant of vermogen beter begrepen kan worden door het te beschouwen als uitkomst van cognitieve en affectieve besluitvormingsprocessen, waarbij bewuste en onbewuste afwegingen een rol spelen. In dat licht is bij de literatuurstudie allereerst gezocht in de Psychologie. Ook bleek uit de literatuurverkenning dat de sociale interacties en verwachtingen uit de omgeving een belangrijke rol spelen bij lef ontwikkeling. Informatie over deze sociale processen in relatie tot lef zijn hiertoe verzameld in de Sociologie. Daarnaast zijn inzichten verzameld uit de overgangsgebieden tussen Psychologie, Neurologie en Fysiologie.

Concreet heeft de literatuurstudie naar antwoorden gezocht op volgende onderzoeksvragen:

- In welke mate en op welke wijze is lef beïnvloedbaar?
- Welke intrapersonlijke factoren zijn van invloed op lef ontwikkeling?
- Welke interpersoonlijke factoren zijn van invloed op lef ontwikkeling?
- In welke mate en op welke wijze kan lef en lef toename meetbaar worden gemaakt?

### 3.2.2 Broncriteria en -selectie

Voor de literatuurstudie zijn voornamelijk wetenschappelijke bronnen gebruikt. Onder wetenschappelijke bronnen worden niet alleen 'scientific journals' verstaan, maar ook boeken of artikelen die zijn geschreven door wetenschappelijk gerenommeerde personen, aan de hand van wetenschappelijke informatie. Tijdens de literatuurstudie is veelvuldig gebruik gemaakt van de (online) bibliotheken van Radboud Universiteit Nijmegen en Tilburg University. Tevens zijn bronnen gebruikt die zijn aanbevolen door experts op het gebied van lef en ontwerpgericht onderzoek. Verschillende sleutelwoorden, voortgevloeid uit de literatuurverkenning, zijn gebruikt om bronnen te zoeken en te selecteren. Nederlandse sleutelwoorden die bruikbare informatie hebben opgeleverd hebben voornamelijk betrekking op de mechanismen van lef en aanpalende verschijnselen. Voorbeelden van dergelijke sleutelwoorden zijn: *beïnvloeding van lef, zelfvertrouwen, meetbaarheid van lef, impulscontrole, risicoperceptie, angstreductie, sociaal lef, veerkracht, waargenomen gedragscontrole, emotieregulatie en belemmerende overtuigingen*. Ook zijn de Engelse vertalingen van deze sleutelwoorden gebruikt voor deze zoektocht. Daarnaast zijn meer specifieke Engelse sleutelwoorden gebruikt, aangezien de Engelse taal op het gebied van lef een veelzijdigheid kent die voorbij gaat aan de Nederlandse woordenschat of woordbetekenis rondom lef. Voorbeelden van specifieke Engelse sleutelwoorden zijn: *courage, risk taking propensity, risk perception, comfortzone, bravery, hardiness, cowardice, decision making under risk en resilience*. Gevonden bronnen zijn getoetst op relevantie en bruikbaarheid door het bevestigen van de aanwezigheid van belangrijke sleutelwoorden en door het scannen van inleidingen (c.q. abstracts) en inhoudsopgaven.

## 3.3 Design Science Research

Voor het ontwerp en de toetsing van de beoogde interventie is gekozen voor de 'design science research' methode. Een paradigma kent naast epistemologie en ontologie ook een methodologische invalshoek. Gezien de verschillen tussen epistemologie en ontologie van ontwerpwetenschappen, kunnen onderzoekers diverse methodologieën hanteren (Andriessen, 2007). In deze ontwerpwetenschappen komen termen voor als 'design science research' (Van Aken, 2004), 'design research' (Romme, 2003) en 'design based research' (Andriessen, 2004). De woorden 'design' en 'science' impliceren een oriëntatie op kennis voor het ontwerpen van een oplossing voor bestaande problemen en niet voor de oplossing zelf, of voor de vaardigheden die nodig zijn voor een adequaat optreden (Mulder, 2012). In verband met de verwachte pragmatische wijze van gebruik van het ontwerp door de doelgroep, volgen we de benaming 'design science research' (DSR) zoals Van Aken



die bedoelt. In deze paragraaf wordt toegelicht wat de DSR-methode inhoudt, op welke principes de methode berust en hoe zij het ontwerp van een praktijkgerichte interventie aanstuurt.

### **3.3.1 Wat is Design Science Research?**

‘Design science research’ (DSR) laat zich in het Nederlands vertalen naar *ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* en heeft als doel het oplossen van specifieke veldproblemen aan de hand van generieke kennis en oplossingen (Van Aken, 2014; Van Aken & Andriessen, 2011). Deze methode verschilt van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek met haar toegepaste insteek en het doel om problemen in de praktijk op te lossen. Tevens verschilt de DSR-methode van klassiek praktijkgericht onderzoek, dat het doel heeft om voornamelijk verklarende en prescriptieve kennis te vergaren en weer te geven in modellen. De DSR-methode gaat hieraan voorbij door daadwerkelijk generieke toepassingen te creëren die het praktijkprobleem aanpakken. Dat deze toepassingen worden ontwikkeld tijdens het onderzoek aan de hand van feedback uit veldonderzoek, maakt dat DSR-methode verschilt van evaluatie onderzoek, waarbij een interventie pas na afloop wordt getoetst op effectiviteit. Daarnaast hebben praktijkgericht en ontwerpgericht onderzoek gemeen dat zij beide kennis genereren over specifieke praktijkproblemen en diens mogelijke oplossingen. Het specifiek stellen van een generaliseerbare praktijkoplossing als onderzoeksdoel is echter wat het verschil maakt tussen verklarend en ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (Van Aken, 2004; Van Aken, 2005; Van Aken & Andriessen, 2011).

### **3.3.1 Missie en strategie van ontwerpgericht onderzoek**

De keuze voor de DSR-methode kan gezien worden als een paradigmatische keuze (Van Aken, 2004). De missie van ontwerpgericht onderzoek is het creëren van een aanpak voor een praktijkprobleem (Van Aken, 2005). Omdat het creëren van een toepassing of interventie als doel wordt gesteld, heeft dit invloed op alle facetten van het onderzoek. Alle stappen in het onderzoeksproces, van de fascinatie van de onderzoeker voor het probleem tot aan het ontwerp van een interventie, dienen de pragmatische validiteit van het onderzoeksresultaat. Pragmatische validiteit wil zeggen dat de ontworpen toepassing ook daadwerkelijk meetbare verbetering aanbrengt ten opzichte van het praktijkprobleem (Stam, 2007; Van Aken & Andriessen, 2011). Om die reden wordt ontwerpgericht onderzoek uitgevoerd vanuit het perspectief van de speler – degene die het probleem ervaart en het wilt oplossen. Dit paradigma wordt al lange tijd gebruikt door bijvoorbeeld de medische praktijk en ingenieurs: zij worden immers tijdens hun beroep per definitie gedreven door praktijkproblemen die om pragmatische oplossingen vragen (Van Aken & Andriessen, 2011).

De strategie van ontwerpgericht onderzoek bevat zowel een theoretische als een praktijkgerichte component, maar legt de nadruk op veldonderzoek (Van Aken, 1994; Van Aken & Andriessen, 2011). Na een theoretische verkenning om het probleem te definiëren, verricht de onderzoeker een verdiepende literatuurstudie waarmee hij generieke kennis opdoet over de mechanismen en processen die leiden tot het probleem en tot de gewenste uitkomst. Deze verdieping leidt op haar beurt tot ontwerpstellingen: hypothesen die stellen welke mechanismen beïnvloed moeten worden, en op welke wijze, om de gewenste uitkomsten te bewerkstelligen. Zodoende komt de onderzoeker tot een ontwerp van een protocol of interventie die in theorie de ontwerpstellingen moet bevestigen. Het ontwerp toetst hij in de praktijk door het toe te passen in de context van het gedefinieerde probleem, waardoor hij feedback vergaart op de pragmatische validiteit van zijn aanpak (Stam, 2011). Deze onderzoeksstrategie zorgt er voor dat de onderzoeker uiteindelijk een interventie of protocol ontwerpt dat daadwerkelijk effect heeft en zowel theoretisch als praktisch gevalideerd is. De volgende paragrafen gaan nader in op de eisen, het proces en de veronderstellingen van ontwerpgericht onderzoek.

### 3.3.2 Eisen en voorwaarden van ontwerpgericht onderzoek

Kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek moet voldoen aan bepaalde eisen en voorwaarden (Van Aken & Andriessen, 2011). De meest bekende kwaliteitscriteria zijn de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek. Een valide onderzoek meet wat het beoogt te meten, bijvoorbeeld dankzij de juiste meetinstrumenten en omdat de steekproef representatief is voor de populatie waar de resultaten naar gegeneraliseerd moeten worden. Betrouwbaarheid betekent dat de resultaten niet het gevolg zijn van toeval of situationele factoren en dat de onderzoeker dezelfde resultaten zou moeten verkrijgen wanneer hij het onderzoek zou herhalen (Van Burg, 2011; Baarda, 2014). Daarnaast heeft ontwerpgericht onderzoek te maken met specifieke eisen en verwachte resultaten betreffende het ontwerp van een interventie of protocol.

#### **Betrouwbaarheid**

Eén van de belangrijkste indicatoren voor betrouwbaar onderzoek is de navolgbaarheid: het onderzoek moet zo vergelijkbaar mogelijk opnieuw kunnen worden uitgevoerd (Baarda, 2014). Om een ontwerpgericht onderzoek te kunnen repliceren, moet de onderzoeker grondig zijn ontwerp- en beslissingsprocessen documenteren. Bij herhaling zou een andere onderzoeker in theorie tot vergelijkbare CIMO's moeten komen en vergelijkbare resultaten moeten kunnen genereren. De onderzoeker doet er goed aan om zijn onderzoeksproducten – het ontwerp, een implementatieplan en een procesontwerp (bijvoorbeeld een logboek) – nauwkeurig bij te houden (Van Aken & Andriessen, 2011). Tevens dient de onderzoeker te letten op geadopteerde betrouwbaarheid tijdens het theoretische onderzoek. Dat betekent dat de betrouwbaarheid van de gebruikte bronnen bepalend zijn voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Burg, 2011). Ook bij de literatuurstudie is de mate van navolgbaarheid belangrijk: een nadere onderzoeker zou op de gebruikte werkwijze tot vergelijkbare bronnen, resultaten en conclusies moeten kunnen komen (Baarda, 2014; Van Aken & Andriessen, 2011).

#### **Validiteit**

Ontwerpgericht onderzoek betreft veelal kwalitatief onderzoek en kwalitatieve informatie is lastiger te toetsen op validiteit dan kwantitatieve data. Daarom is het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van bewijsketens om de validiteit te waarborgen (Van Burg, 2011). Dat wil zeggen dat de onderzoeker bijvoorbeeld zijn ontwerpstellingen grondig en logisch onderbouwt en beschrijft hoe hij tot die stellingen is gekomen. Uit zijn studies moet hij laten blijken dat zijn gekozen methoden bewezen effect hebben op de beoogde mechanismen en uitkomsten van zijn ontwerp. Ook onderbouwt de onderzoeker kwantitatieve resultaten aan de hand van de kwalitatieve feedback die hij verkrijgt tijdens zijn veldtesten (Van Aken & Andriessen, 2011).

Bovenal staat bij ontwerpgericht onderzoek de pragmatische validiteit centraal (Stam, 2007; Van Aken & Andriessen, 2011). De pragmatische validiteit is de mate waarin het ontworpen protocol of de interventie ook daadwerkelijk de beoogde uitkomsten realiseert binnen het toepassingsdomein. Waar de literatuurstudie zich richt op theorieën en modellen die in het verleden zijn opgesteld, gaat de pragmatische validiteit over de geldigheid van het ontwerp in het heden (Van Aken & Andriessen, 2011).

#### **Ontwerpeisen en aandachtspunten**

Welke keuzes de onderzoeker maakt ter oplossing van een veldprobleem is in de praktijk vaak afhankelijk van ontwerpeisen en randvoorwaarden, die bijvoorbeeld gesteld kunnen worden door de opdrachtgever (Weber, 2011). Het volgende onderscheid in ontwerpeisen is ontleend aan 'Richtlijnen voor projectmatig werken' van Wijnen, Renes en Storm (1995). Allereerst zal een ontwerp moeten voldoen aan eisen uit de omgeving die niet veranderd kunnen worden: de *randvoorwaarden*. Hierbij moet de onderzoeker rekening houden met bijvoorbeeld wetgeving, ethiek en gedragscodes. Daarnaast moet het ontwerp voldoen aan *functionele eisen*, die kunnen worden opgesteld in samenspraak met de opdrachtgever. Functionele eisen hebben betrekking op de prestaties van het ontwerp en bevatten richtlijnen over wat het ontwerp tenminste moet doen en bevatten. Daarnaast

moet een ontwerp voldoen aan *operationele of gebruikerseisen*: richtlijnen die gelden voor de toepassing van het ontwerp. Deze richtlijnen dienen de gebruiksvriendelijkheid. Als laatste moet de onderzoeker rekening houden met *ontwerpbependingen*: hetgeen dat het ontwerp niet doet, kan doen of mag doen, rekening houdend met voorafgaande ontwerpeisen (Weber, 2011; Wijnen et al., 1955).

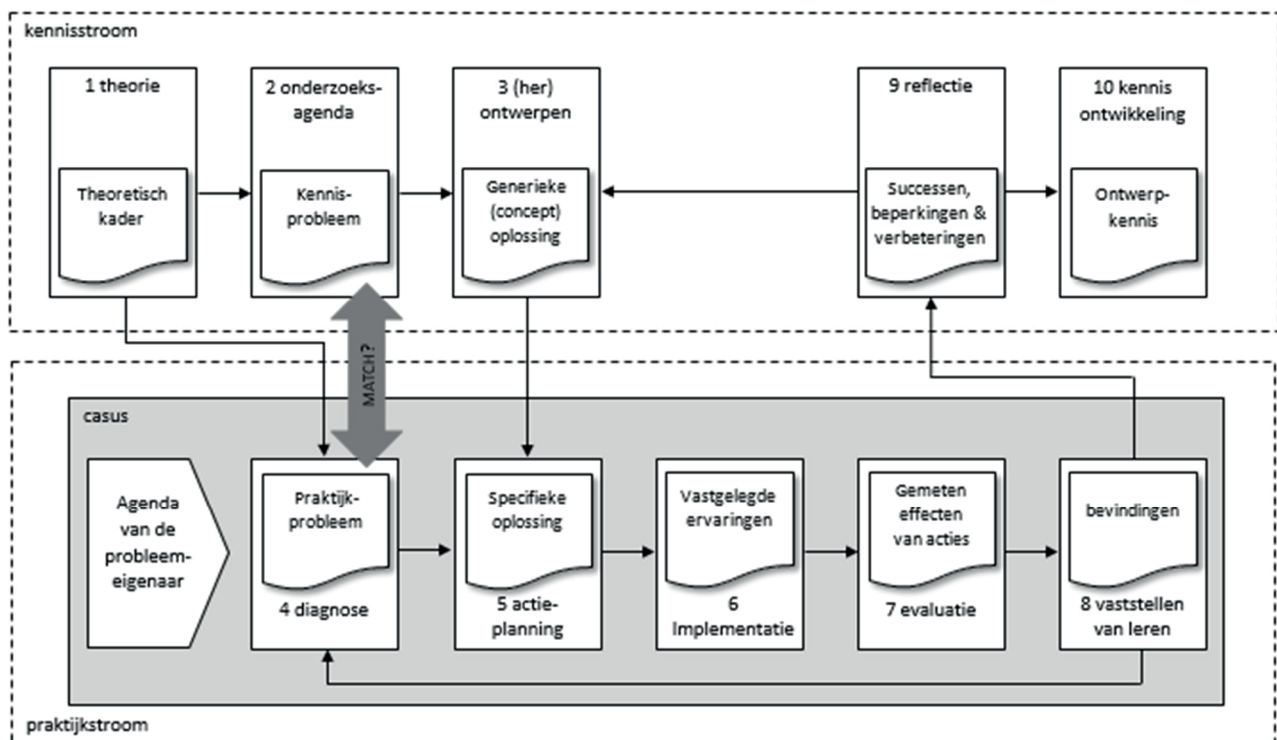
### Ontwerpstellingen en CIMO's

Centraal in het proces van ontwerpgericht onderzoek staan de ontwerpstellingen (Van Aken, 2004; Weber, 2011). De onderzoeker ontdekt door middel van zijn literatuurstudie welke psychologische, sociale of materiële mechanismen hij moet beïnvloeden om beoogde resultaten te bereiken. Tevens heeft hij onderzocht hoe deze mechanismen beïnvloed kunnen worden. Vervolgens stelt hij een bewering voor – een propositie – die hij ondubbelzinnig en ketenbewust formuleert, bijvoorbeeld aan de hand van de CIMO-logica (Deyner et al., 2008; Weber, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011). Deze hypothesen of middel-doel-beweringen fungeren als de brug tussen theoretisch onderzoek en het ontwerp en als pilaren voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Bij ontwerpgericht in het sociaal-wetenschappelijk domein kan het lastiger zijn om tot concrete ontwerpstellingen te komen, vanwege de handelingsvrijheid van mensen en de verminderde generaliseerbaarheid van dergelijke stellingen. In dat geval kunnen ontwerpprincipes uitkomst bieden (Weber, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011). Hoofdstuk 7 gaat hier nader op in.

### 3.3.3 Ontwerpcyclus

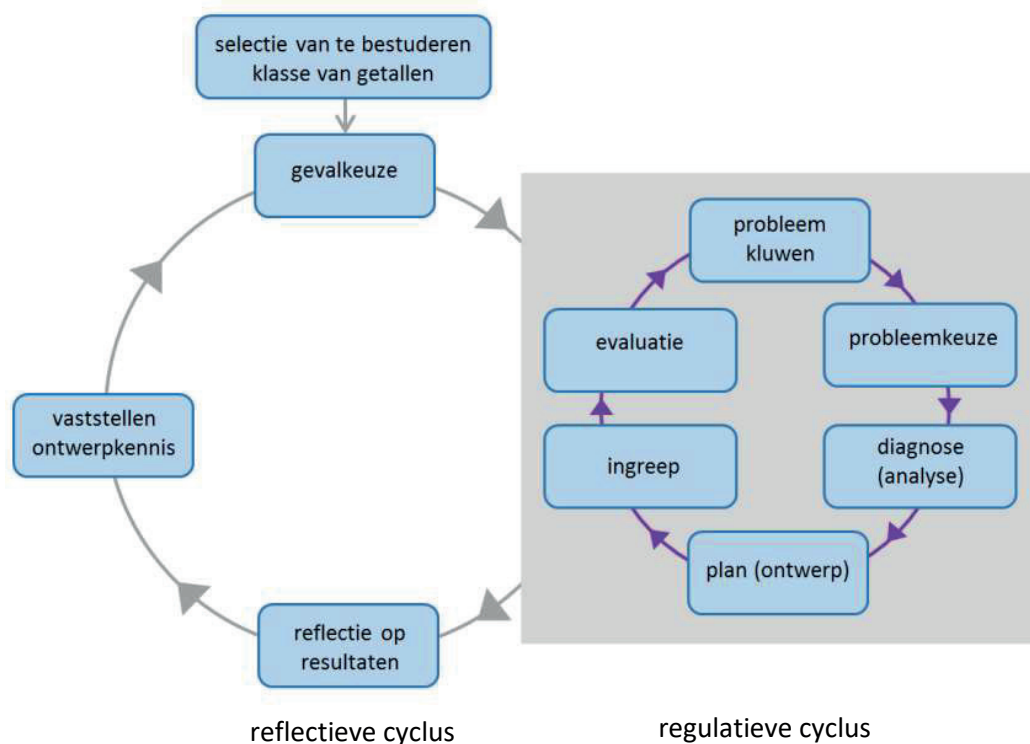
Typerend voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek is dat het zich kenmerkt door een combinatie van onderzoek en handelen (Van Aken & Andriessen, 2011). Zodoende beweegt de onderzoeker zich op twee parallelle stromen die op elkaar ingrijpen: de kennisstroom en de praktijkstroom (Van Aken, 1994; Andriessen, 2011). Samen vormen deze stromen de ontwerpcyclus zoals weergegeven in figuur 3.1: het proces dat de onderzoeker doorloopt om zijn uiteindelijke ontwerpdoel te bereiken.



Figuur 3.1 De kennisstroom en praktijkstroom van de ontwerpcyclus (uit: Van Aken & Andriessen, 2011, p. 84).

De kennisstroom is in dat verband gebaseerd op een reflectieve cyclus en de praktijkstroom op een regulatieve cyclus. Deze cycli grijpen op elkaar in, zoals zichtbaar in figuur 3.2 (Van Aken, 1994). De regulatieve cyclus (de rechterkant van figuur 3.2) is een veel voorkomende, praktijkgerichte onderzoeksmethode (Van Strien, 1986). Het woord 'regulatief' geeft daarbij aan dat de cyclus gericht is op beslissingen. Deze cyclus bestaat uit vijf fasen, die achtereenvolgens worden doorlopen: probleemstelling, probleemkeuze, diagnose, plan (ontwerp), implementatie, evaluatie (ter controle of het gestelde probleem is opgelost door de interventie). De reflectieve cyclus (de linkerkant van figuur 3.2) is een strategie om systematisch te reflecteren door zicht te krijgen op het functioneren en dit (zelfstandig) bij te sturen. Deze cyclus bestaat uit fasen, op basis waarvan het reflecteren gestructureerd kan worden (naar analogie van de leercyclus van Kolb (1984).

Het onderzoeksproces start met een praktijkprobleem of fascinatie waar de onderzoeker kennis over verzamelt. Vervolgens staat in de kennisstroom het mobiliseren van algemene, bestaande kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis centraal. Zowel bestaande modellen en theorieën uit de literatuur als kennis geïnventariseerd uit de praktijk worden gebruikt om een diagnose te stellen van het veldprobleem en om kennis te genereren die op dat gebied vernieuwend is voor de praktijk (Andriessen, 2011). De literatuurverkenning van dit onderzoek heeft bijvoorbeeld geleid tot de veronderstelling dat er een overkoepelend raamwerk en generaliseerbare interventie ontbreekt met de betrekking tot lef ontwikkeling van professionals. Vervolgens moet een verdiepende literatuurstudie leiden tot een ontwerpconcept van een generieke oplossing die het betreffende praktijkprobleem behoort aan te pakken (Zitter, 2011; Andriessen, 2011).



Figuur 3.2: De regulatieve en reflectieve cyclus gecombineerd (Van Aken, 1994, p. 20).

Theoretische kennis leidt echter niet vanzelfsprekend tot een praktijkgericht ontwerp dat nog niet bestaat. Het vergt een creatieve sprong om vanuit theorie te komen tot een toepassing die voldoet aan de ontwerpstellingen 'als een uitkomst of effect O (outcome) in een context C wilt realiseren, gebruik dan Interventie I om Mechanismen M teweeg te brengen' (in paragraaf 3.3.4 wordt de CIMO-

logica nader toegelicht). Tijdens die creatieve sprong wordt veelal gebruik gemaakt van *abductie*: een gevolgtrekking die deels is gebaseerd op gissen en een te toetsen hypothese genereert (Van Aken & Andriessen, 2011). Abductie verschilt van deductie (terug redeneren) en inductie (vooruit redeneren) in de zin dat een abductische hypothese niet is gebaseerd op een (bijna) ondoorbroken keten van logische redentatie. Omdat een te ontwerpen interventie zodoende over een hoge schattingsfactor beschikt, is het belangrijk dat de theoretische studie en het gebruik van CIMO-logica een zo logisch mogelijke brug slaan tussen kennis en toepassing (Van Aken & Andriessen, 2011). Omdat de CIMO benadering juist gebaseerd is op een sterk 'dicht-geredeneerde' onderbouwing kan bij die benadering een lage abductie tolerantie verondersteld worden, waarbij weinig creatieve sprongen gemaakt worden. Anderzijds is te beredeneren dat je ook bij sterk 'dicht-geredeneerde' onderbouwingen niet aan interpretatie ontkomt, omdat veronderstelde causale verbanden in feite nooit als volledig bewezen beschouwd worden.

Nadat een voorlopige versie van de interventie is ontworpen, stapt de onderzoeker weer de praktijkstroom in (Zitter, 2011; Andriessen, 2011). De onderzoeker heeft nu een concept versie van een generieke oplossing voor een specifiek praktijkprobleem in handen, die hij gaat toepassen in de praktijk (stap 6) en toetsen op effectiviteit en pragmatische validiteit (stap 7). Er zijn verschillende manieren om een ontwerp in de praktijk te toetsen. De onderzoeker kan in een gecontroleerde omgeving zijn ontwerp voorleggen, wat  $\alpha$ -testen genoemd wordt, bijvoorbeeld aan beroepsprofessionals die vervolgens kritische feedback leveren. Daarnaast verricht de onderzoeker een gevalstudie (case study), de  $\beta$ -test, waarbij hij zijn ontwerp levert aan zijn doelgroep en zodoende data verzameld over diens bruikbaarheid en effectiviteit (Van Aken, 2005; Stam, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011). Bij het ontwerpgericht onderzoek vanuit het sociaal-wetenschappelijk domein draagt de ontwerper zijn interventie over aan diens ontvangers, die als het ware de interventie herontwerpen aan de hand van hun belevingen en interpretaties (Van Aken & Andriessen, 2011). De onderzoeker verkrijgt zodoende feedback van beroepsprofessionals en de doelgroep van zijn interventie waarmee zijn ontwerp verbeterd kan worden (stap 8). Met deze feedback verzamelt hij data en ontwikkelt hij nieuwe kennis over zijn ontwerp en past hij deze respectievelijk aan (stap 9). Het resultaat is een vernieuwde versie van zijn ontwerp die hij idealiter meerdere malen opnieuw toepast, toetst en aanpast, tot er een definitieve, effectieve, onderbouwde en pragmatisch valide aanpak is ontwikkeld (stap 10) (Van Aken & Andriessen, 2011).

### 3.3.4 CIMO-logica

Het door ontwikkelen van een ontwerp vergt dat diens bruikbaarheid en effectiviteit meetbaar worden gemaakt. Hier moet al rekening mee worden gehouden tijdens de eerste stappen van het ontwerpproces, tijdens de bovengenoemde creatieve sprong (Van Aken & Andriessen, 2011). Aan de hand van de verdiepende literatuurstudie moet de onderzoeker ontwerpstellingen kunnen formuleren welke richting geven aan de inhoud en meetbaarheid van het ontwerp. Een ontwerpstelling is een hypothese van een oorzaak-gevolg relatie, die later in de praktijk getoetst kan worden op waarheid. Aanbevolen wordt om deze stellingen te formuleren aan de hand van CIMO-logica: 'In deze Context van problemen zal het gebruiken van deze Interventie(soort) deze Mechanismen teweegbrengen, waardoor deze uitkomsten (Outcomes) worden gerealiseerd' (Denyer et al., 2008; Van Aken & Andriessen, 2011, pp. 65). Omdat de causaliteit wordt aangenomen (zie nuancering in 3.3.3) moet deze zo logisch en beredeneerd mogelijk onderbouwd worden door de onderzoeker. Onderstaand worden de vier CIMO elementen uitgewerkt.

#### (C) Context

Het definiëren van de context in een ontwerpstelling geeft aan onder welke voorwaarden de stelling geldig is. Ten eerste bevat een ontwerpstelling een formulering van het specifieke probleem in zijn context (Van Aken et al., 2016): welk probleem moet aangepakt/opgelost worden in welke bepaalde situatie, door wie? Bijvoorbeeld: er wordt een cursus gegeven in een telecombedrijf ter verbetering



van de klanttevredenheid. De beschrijving van de context kan in dit geval zijn: de gebrekkige gastvrije vaardigheden van telecom teams waar de klanttevredenheid als laag wordt ervaren (Denyer et al., 2008; Weber, 2011). Aanbevolen wordt om een rijke beschrijving van de context te geven, zodat de ontwerpoplossing beter vertaald kan worden naar de specifieke situatie (Van Aken, 2004). Van Aken (2016) vult later aan dat beter gesproken kan worden over 'probleem-in-context' en benadrukt daarmee de gerichtheid op het oplossen van een concreet veldprobleem.

### **(I) Interventie**

Naast een (probleem in) context wordt in de CIMO-logica een ontwerpstelling geformuleerd waaruit blijkt welke interventie of welk onderdeel van een interventie wordt ingezet om een mechanisme te beïnvloeden. De interventie kan gezien worden als de centrale component van een oplossingsontwerp, dat in de bovengenoemde specifieke context geïmplementeerd wordt. De keuze voor een specifieke interventie, die wordt ingezet om een bepaald mechanisme te beïnvloeden, baseert de onderzoeker op zijn opgedane generieke kennis (Denyer et al., 2008; Weber, 2011).

### **(M) Mechanisme**

Met mechanismen worden de psychologische, sociale of gedragsmatige processen bedoeld die middels de interventie beïnvloed moeten worden. Het mechanisme vormt de verklaring van de effectiviteit van de interventie: via welke weg leidt de interventie tot de beoogde uitkomst? (Tsoukas & Knudsen, 2005). Bij mechanismen kan gedacht worden aan vaardigheden als emotie regulatie of gespreksvaardigheden, maar ook aan fysiologische processen zoals de aanmaak van hormonen. De literatuurstudie levert kennis en inzicht op met betrekking tot welke mechanismen de brug vormen tussen interventie en gewenste uitkomst (Denyer et al., 2008; Weber, 2011).

### **(O) Outcome**

Tevens formuleert de onderzoeker de gewenste uitkomst van de interventie, bij voorkeur in termen van functionele eisen of prestatie eisen (Andriessen, 2004). Een dergelijke formulering stelt de onderzoeker in staat te meten in welke mate de gewenste uitkomst is gerealiseerd (Van Aken & Andriessen, 2011). In andere woorden: hoe effectief de interventie via het gekozen mechanisme is gebleken. Een gewenste uitkomst kan bijvoorbeeld zijn: verhoogde klanttevredenheid, verbeterde gespreksvaardigheden, beter in staat zijn om gedachten om te zetten naar acties, enzovoorts. Hoe concreter en meetbaarder de uitkomst wordt geformuleerd, hoe beter de onderzoeker in staat zal zijn om de pragmatische validiteit van zijn ontwerp te evalueren. Grofweg kan gezegd worden: de interventie werkt als het beoogde effect middels het specifieke mechanisme is gerealiseerd (Denyer et al., 2008; Weber, 2011).

### **Alternatieve verklaringen**

Ontwerpstellingen geformuleerd middels de CIMO-logica laten zich beter en specifieker toetsen dan globale aannames. Het kan voorkomen dat na de toetsing blijkt dat de gewenste effecten niet zijn gehaald en dat ontwerpstellingen verworpen moeten worden. Mogelijke verklaringen zijn een verstoorde context waardoor deze niet meer aansluit op de ontwerpstelling, maar ook een onvolledig ontwerp dat vraagt om herziening. Ook komt het voor dat het gewenste effect wel is behaald, maar dat de waarneembaarheid of meetbaarheid van het effect wordt verstoord door ruis in de omgeving. Het belangrijk dat de onderzoeker eerst op zoek gaat naar alternatieve of rivaliserende verklaringen voor de uitkomsten van interventies, om het maken van vroegtijdige conclusies of onjuiste claims te voorkomen (Weber, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011).

### **3.3.5 Dataverzameling**

Gijselinckx (2006) geeft aan dat voor het verzamelen van gegevens omtrent de mechanismen, contexten en outcomes, geen specifieke onderzoeksmethodologie naar voren wordt geschoven. Gijselinckx opteert in dat licht voor een methodologisch eclecticisme waarbij zowel kwantitatieve als

kwalitatieve onderzoeksmethoden worden ingezet om de nodige triangulatie te realiseren. De vraag dient zich daarbij aan hoeveel verschillende methoden nodig zijn. Dit hangt enerzijds af van het onderwerp waarover gegevens worden verzameld en anderzijds van het soort bronnen die deze gegevens gaan aanleveren. Elke keuze kan in dat opzicht goed zijn, zolang de onderzoeker geloofwaardigheid kan verzekeren door ruimschoots aandacht te besteden aan het definiëren van de wijze waarop gegevens worden verzameld, de consistentie in de toepassing van die wijze van verzamelen en de betrouwbaarheid van de bron (Nogeste, 2006). Ontwerpwetenschappelijk onderzoek maakt gebruik van 'eclectic theory'. Uitgangspunt hierbij is dat elke theorie die iets waardevols te zeggen heeft over het probleem, kan worden gebruikt (Van Aken, 2007). Met de gehanteerde onderzoeksmethoden moet het mogelijk zijn te verklaren hoe en waarom bepaalde mechanismen werkzaam zijn, binnen welke context en hoe individuen daartoe bijdragen. In dit onderzoek is triangulatie vormgegeven door de volgende methoden van gegevensverzameling te combineren (en de uitkomsten aan elkaar te relateren): literatuurstudie, interviews, 'peer consultations', veldtesten, en vragenlijsten. Nadere toelichting op de gebruikte methoden voor de empirische dataverzameling is uitgewerkt in paragraaf 3.5.

### **3.4 Ontwerpgericht onderzoek in het sociaal-wetenschappelijk domein**

Eerder is al benoemd dat de keuze voor ontwerpgericht onderzoek gezien kan worden als een paradigmatische keuze. Binnen de sociale wetenschappen is het paradigma van het primair aanpakken van praktijkproblemen echter niet altijd zo vanzelfsprekend als bijvoorbeeld in het medisch of technisch domein. In het sociaal-wetenschappelijk domein voeren fundamenteel en verklarend onderzoek de boventoon. Dat komt omdat principeoplossingen voor sociale problemen minder generaliseerbaar zijn dan voor materiële problemen: mensen beschikken immers over een handelingsvrijheid waardoor zij zich in verschillende situaties en op verschillende momenten anders kunnen gedragen (Van Aken & Andriessen, 2011; Van Aken et al., 2016). Om die reden is het in de sociale wetenschappen zaak om te werken met een representatieve steekproef uit een specifieke populatie, zodat de onderzoeksresultaten tenminste naar die populatie gegeneraliseerd kunnen worden (Baarda, 2014). In dat licht zijn bij de methodologie voor onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek ten opzichte van traditioneel ontwerpgericht onderzoek, onderstaande extra aandachtspunten van belang.

#### **3.4.1 Leerfocus en ontwerpprincipes**

Ontwerpgericht onderzoek naar materiële problemen heeft vaak een representatiefocus: het ontwerp is het doel en daar zijn alle inspanningen op gericht. Ontwerpgericht onderzoek vanuit het sociaal-wetenschappelijk domein is er meer bij gebaat om een leerfocus aan te nemen (Van Aken, 2011). Het ontwerp is daarbij niet het doel, maar een middel om in een sociale wereld de ontvangers te ondersteunen bij het realiseren van gewenste veranderingen of prestaties. Op dat moment spreekt men van onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek (Cremers, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011). Een ontwerp met een leerfocus betreft veelal een complex arrangement van interventies die tezamen een leeromgeving vormen, waardoor het toepasselijk is te werken met ontwerpprincipes die het leren bevorderen. Aangezien een ontworpen leeromgeving in een complex sociaal systeem vaak niet in één keer goed werkt, moet de onderzoeker cyclisch te werk gaan: het ontwerp wordt geïmplementeerd en telkens middels evaluaties bijgesteld (Van Aken, 2011; Cremers, 2011). Vanuit de leerfocus past de onderzoeker zijn ontwerp aan door middel van systematisch ervaringsleren: middels sociale processen, maar op een zo objectief mogelijke manier leert hij over de bruikbaarheid en effectiviteit van zijn ontwerp (Van Aken, 2011, Van Aken et al., 2016).

Omdat onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek minder 'stellige' hypothesen volgt dan materieel ontwerpgericht onderzoek, wordt bij deze vorm meer gewerkt met ontwerpprincipes (Weber, 2011; Van Aken, 2011). Deze principes bestaan uit globale aanbevelingen van wat het ontwerp moet inhouden en welke uitkomsten moeten worden gerealiseerd. Vervolgens worden deze principes in

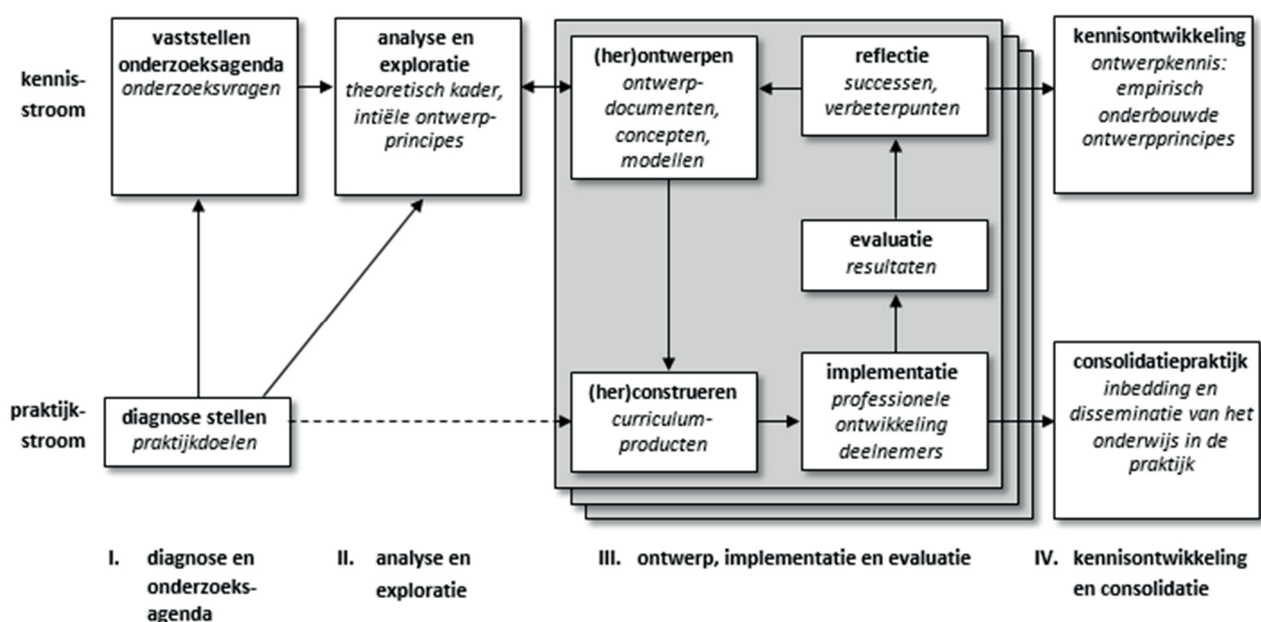
de betreffende context geoperationaliseerd in termen van concrete werkwijzen of handelingen. Deze werkwijze is vergelijkbaar met de operationalisatiefase van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, waarbij globale constructen worden teruggebracht tot waarneembare en meetbare indicatoren (Baarda, 2014). Idealiter kunnen deze ontwerpprincipes zelfs worden geformuleerd volgens de CIMO-logica. Een dergelijke formulering slaat een sterke brug van logische en onderbouwde redenering tussen gewenste uitkomsten, de interventie en de mechanismen op grond waarvan de interventie die uitkomsten moet realiseren, en zorgt tevens voor verhoogde meetbaarheid (Weber, 2011; Van Aken, 2011). Tegelijkertijd worden ontwerpprincipes algemener geformuleerd dan ontwerpstellingen en ontleen zij hun specifieke invulling aan de context van het probleem en de interventie.

### 3.4.2 Didactische en pedagogische ontwerpisen

Naast een leerfocus en de aandacht voor ontwerpprincipes dient een ontwerp voor educatieve interventies logischerwijs rekening te houden met onderwijskundige (didactische en pedagogische) ontwerpisen. Wanneer leren het doel is van een interventie of protocol, dient het ontwerp ook te voldoen aan eisen die leren bevorderen. Immers: wanneer het ontwerp leren niet bevordert of zelfs belemmert zal het, in essentie, de pragmatische validiteit schaden (Van Aken & Andriessen, 2011). Hoewel auteurs zoals Van den Akker et al. (2006) en Cremers (2011) nader ingaan op een methodologisch framework voor onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek, lijken de didactische principes van onderwijskundige ontwerpen tot op heden niet concreet te worden beschreven. Daarom zal tijdens de literatuurstudie worden gezocht naar didactische grondbeginselen en principes die relevant zijn voor het beoogde onderwijskundig ontwerp.

### 3.4.3 De cyclus van onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek

Hoewel onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek in de basis dezelfde stappen van het ontwerpproces volgt, legt het meer nadruk op de cyclus van implementatie en evaluatie en de ontwerpprincipes (Van Aken & Andriessen, 2011; Van Aken et al., 2016), zoals weergegeven in figuur 3.3. De ontwerpcyclus voor onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek onderscheidt vier fasen. Tijdens de eerste fase *diagnose en onderzoeksagenda* maakt de onderzoeker een beschrijving van het praktijkprobleem en stelt onderzoeksvragen op. De tweede fase, *analyse en exploratie*, staat in het teken van het stellen van de eerste, theoretisch onderbouwde ontwerpprincipes (Cremers, 2011).

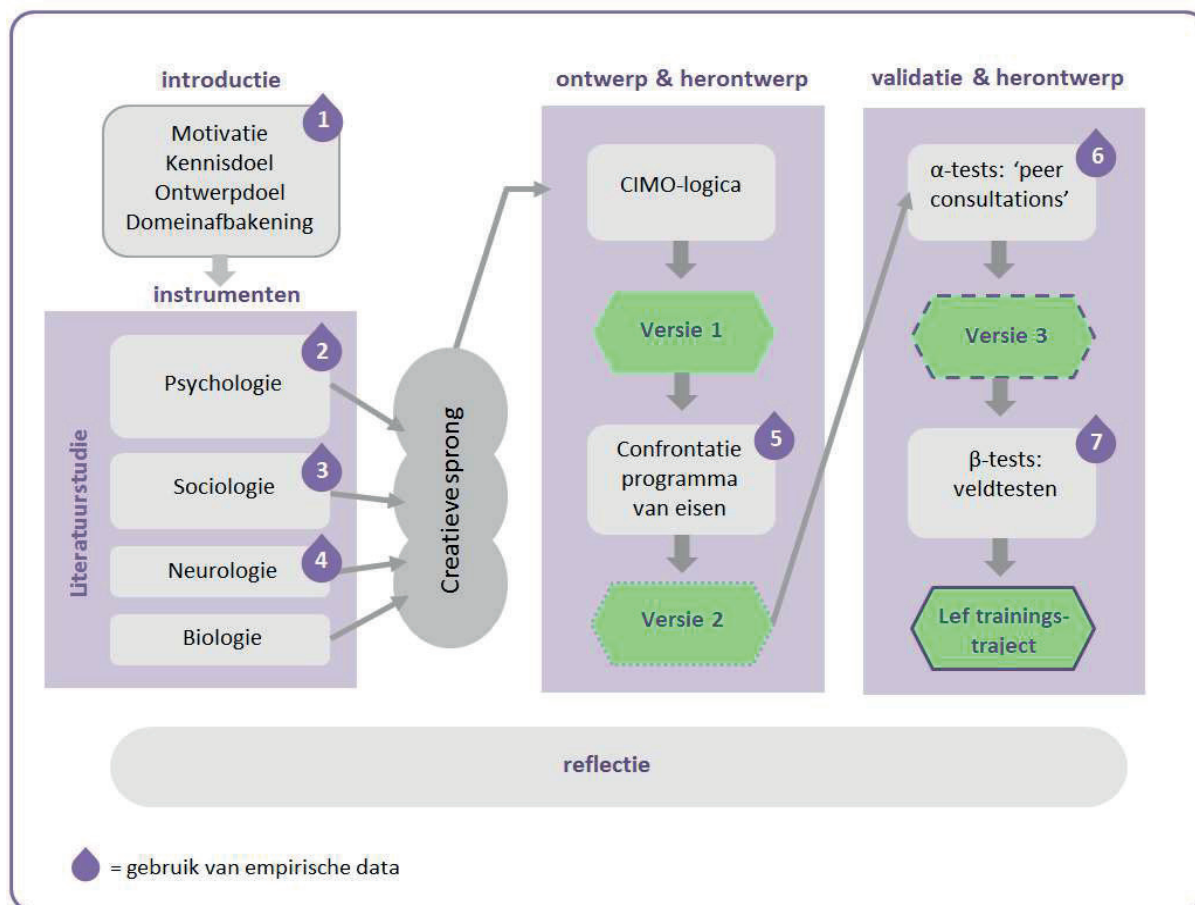


Figuur 3.3 Model voor onderwijskundig ontwerpgericht onderzoek (uit: Van Aken & Andriessen, 2011, p. 208).

De derde fase is definiërend voor onderwijskundig ontwerp onderzoek: de onderzoeker gaat meerdere malen de cyclus rond van *ontwerpen, implementatie en evaluatie*. Allereerst wordt middels de  $\alpha$ -test een ontwerp door experts beoordeeld op onder andere bruikbaarheid, didactiek, inhoud en werkwijze (Van Aken & Andriessen, 2011). Tevens worden de interventiemiddelen onder de loep genomen. Het aangepaste ontwerp past de onderzoeker toe in de praktijk, specifiek in de context van het probleem. Tijdens en na afloop van de interventie wordt gemeten of de deelnemers het gewenste resultaat hebben bereikt en geven zij feedback op de bruikbaarheid en de materialen van de interventie als de dataverzamelmethode. De onderzoeker gebruikt benoemde verbeterpunten om de interventie aan te passen, door bijvoorbeeld ontwerpprincipes weg te halen, toe te voegen of te herformuleren (Weber, 2011; Cremers, 2011). Deze verbeterpunten kunnen betrekking hebben op de inhoud van het ontwerp, maar ook tot de sociale processen tijdens de interventie of de competenties van de uitvoerder die invloed hebben op het beoogde leer- of veranderproces. Deze ontwerpcyclus herhaalt de onderzoeker meerdere malen totdat hij tot een interventie is gekomen die zowel theoretisch onderbouwd als praktisch bruikbaar en pragmatisch effectief is in de sociale wereld (Weber, 2011; Cremers, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011).

### 3.5 Methode voor empirische dataverzameling

Aan de hand van de kennis vergaard middels de literatuurstudie wordt een ontwerpconcept ontwikkeld voor een protocol of arrangement van interventies dat lef ontwikkeling in organisaties moet bevorderen. Vervolgens worden fouten en toepassingsproblemen van dit ontwerp opgespoord ( $\alpha$ -test) en wordt het ontwerp meerdere malen in de praktijk getoetst op onder meer bruikbaarheid, effectiviteit en pragmatische validiteit ( $\beta$ -tests). In deze paragraaf wordt beschreven welke methoden



Figuur 3.4: Momenten van empirische dataverzameling in het ontwerpproces.

zijn gekozen voor de  $\alpha$ - en  $\beta$ -testen en op welke wijze dataverzameling heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk 8 zijn de resultaten en de concrete testomgevingen van de veldtesten beschreven.

### **3.5.1 Momenten van dataverzameling**

De toegepaste ontwerpaanpak voor dit onderzoek is 'design science research'. Op basis van deze methodologie wordt kennis gegenereerd teneinde een veldprobleem op te lossen (Van Aken, 2007). Het actief gebruiken van de praktijkstroom kan daarbij helpen (Van Aken & Andriessen, 2011). Op diverse momenten in het ontwerpproces is praktijkkennis verzameld. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met inhoudelijke experts, trainers, opdrachtgevers en doelgroepen van het te ontwerpen Lef trainingstraject. De zeven momenten van dataverzameling staan in paarse 'druppels' weergegeven in figuur 3.4 in het ontwerpproces.

### **3.5.2 Interviews ten behoeve van ontwerpeisen**

Duidelijkheid over gebruikerseisen en -wensen dragen bij aan een hoge kwaliteit van het resultaat en helpt het bij het voorkomen van ongewenste functionaliteiten (Berings, Poell, & Simons, 2008). Yeoh et al. (2008) voegen toe dat potentiële gebruikers veel beter weten wat zij straks nodig hebben, dan een ontwerper die de dagelijkse gebruikerservaring van het probleem of het resultaat mist.

Om relevante empirische data te verzamelen voor het programma van eisen voor het Lef trainingstraject (zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5) is contact gezocht met beschikbare deskundigen uit de praktijk. Bij operationalisering van het begrip 'deskundige' is daarbij uitgegaan van de definitie van 'competente professionals' van Van Aken (2007): 'Mensen die een goed begrip hebben van zowel het wetenschapsdomein waarop de interventie gebaseerd is, als van de interventie zelf en van de context waarin getransfereerd wordt'. Omdat trainingen ter bevordering van lef in de beoogde vorm nog niet worden aangeboden kunnen geen trainers worden geraadpleegd die daar ervaring mee hebben. Omdat het doel van de raadpleging niet gericht is op het inwinnen van inhoudelijk advies, maar het inwinnen van functionele eisen beoogt is dat geen probleem.

#### **Criteria voor deskundigheid**

De deskundigheid van de beoogde groep te raadplegen personen heeft idealiter betrekking op:

- a) Inhoudelijke ervaring met:
  - Vergelijkbare doelgroepen (dus ervaring met medewerkers van organisaties en bijvoorbeeld niet alleen met studenten)
  - Begeleiding van vergelijkbare leerprocessen (gericht op gedragsverandering en niet alleen op bijvoorbeeld kennisoverdracht. Dus ook met aandacht voor gedrag en houding en dieper liggende eigenschappen zoals overtuigingen en waarden).
- b) Mate van ervaring. Deskundigen met meer ervaring hebben gemiddeld meer van de voorkomende praktijksituaties ervaren en ontdekt / geleerd hoe daar adequaat mee om te gaan.
- c) Kunnen aansluiten op de beleavingswereld van deelnemers:
  - Hiertoe worden zowel mannen als vrouwen geraadpleegd (onderzoek geeft aan dat mannen en vrouwen bepaalde obstakels (zoals bijvoorbeeld zorgen en angsten of hulpbronnen) op een verschillende wijze kunnen ervaren (Sukel, 2016).
  - Werkervaring in organisaties (zodat ze praktijkuitdagingen van deelnemers gemakkelijker kunnen herkennen en erop kunnen inspelen).
  - Ervaring hebben met het ontwikkelen van lef van henzelf en anderen.

Om een beeld te krijgen van de behoefte aan gebruikerseisen en aan functionele eisen zijn drie groepen van participanten benaderd: ervaren trainers, inhoudsdeskundigen en geïnteresseerde, potentiële opdrachtgevers. In eerste instantie zijn ervaren trainers geraadpleegd met affiniteit ten aanzien van thema's die in de literatuurstudie als relevant gekwalificeerd zijn. Vervolgens zijn potentiële opdrachtgevers geraadpleegd vanuit het belang dat zij vertegenwoordigen ten aanzien



van de ontwikkeling van medewerkers van hun organisatie. Vanuit hun rol kunnen zij waardevolle informatie verschaffen over de randvoorwaarden, zoals zij die stellen aan aanbieders van trainingstrajecten. Zij zijn in dat verband bekend met de context waarin getransfereerd wordt. Met hen is slechts op hoofdlijnen over inhoudelijke aspecten van het trainingstraject gesproken, omdat zij op dat gebied slechts een beperkt begrip hebben van zowel: het wetenschapsdomein waarop de interventie gebaseerd is, als van: de interventie zelf. Ook zijn deskundigen geraadpleegd met specifieke inhoudelijke expertise met betrekking tot deze thema's. De procedure die daarvoor is gevolgd is vergelijkbaar met de procedure zoals beschreven in onderstaande paragraaf. Aan de drie groepen van participanten is de vraag voorgelegd: Aan welke gebruikers- en functionele eisen dient een lef trainingstraject volgens te voldoen? Aan didactisch deskundigen is ook de vraag voorgelegd: Aan welke didactische ontwerpeisen dient een lef trainingstraject volgens u te voldoen? De lijst met participanten bij dit onderzoek en hun antwoorden is opgenomen in bijlage B. Ten behoeve van het duiden en afbakenen van het type probleemvelden voor het Lef trainingstraject is gezocht naar relevante contexten waarin lef van pas komt. Vervolgens zijn de verzamelde en geselecteerde contexten tot een samenhangend overzicht geclusterd van situaties of aanleidingen waarin lef van pas kan komen. Hiertoe zijn deskundigen op het gebied van bedrijfskunde en personeelsontwikkeling geraadpleegd. Het overzicht van alle contexten per categorie is weergegeven in bijlage H, waarbij ook de daartoe geraadpleegde deskundigen worden weergegeven.

### 3.5.3 Peer consultations ( $\alpha$ -tests)

Tijdens de  $\alpha$ -tests wordt het ontwerp getoetst in een gecontroleerde omgeving waarin de onderzoeker vertrouwd is, met als doel fouten, toepassingsproblemen en onvolledigheden op te sporen. Voor dit onderzoek is peer consultation gekozen als  $\alpha$ -test methode. Tijdens deze methode legt de onderzoeker zijn ontwerp voor aan een groep experts, collega's en/of potentiële doelgroep leden, die vervolgens feedback en advies geven. Zij denken kritisch mee met de onderzoeker in een co-creatie proces (Van Aken, 2005; Van Aken & Andriessen, 2011). Peer consultation zorgt zodanig voor meer geloofwaardigheid, plausibiliteit en relevantie van het ontwerp (Van Aken & Andriessen, 2011).

De groep participanten, zoals beschreven in 3.4.1 kan ook als geschikt beschouwd worden voor peer consultation, behalve de potentiële opdrachtgevers. Zij zijn (in tegenstelling tot de ervaren trainers en inhoudsdeskundigen) slechts beperkt begrip hebben van zowel: het wetenschapsdomein waarop de interventie gebaseerd is, als van de interventie zelf.

De participanten zijn benaderd vanuit het netwerk van de onderzoeker. Zij zijn met name werkzaam als organisatie adviseur (al dan niet vanuit inhoudelijk specialisme), vaardigheidstrainer of coach in of voor middelgrote en grote organisaties, na eerst werkzaam geweest te zijn in leidinggevende of beleidsmatige rollen. Een volledige weergave van de participanten aan de peer consultations en hun antwoorden, hun functie en hun betrokkenheid bij het ontwerpproces van het Lef trainingstraject, is opgenomen in bijlage C.

#### Opzet van de gesprekken

De gesprekken met de deskundigen hebben de volgende structuur gevolgd.

- a) Vooraf: checken of betreffende deskundige zich herkent in de door de onderzoeker vastgestelde match met bovenstaande criteria voor deskundigheid.
- b) Toelichten gespreksdoel (randvoorwaarden, beperkingen, operationele eisen, functionele eisen didactische eisen (en toelichten van de betekenis van de verschillen tussen die eisen).
- c) Toelichten wat het doel van de te ontwikkelen interventie / training is: lef bevorderen van medewerkers. Toelichten wat ik met lef bedoel en voorbeelden geven van welke inhoudelijke factoren en inzichten volgens de literatuur straks gebruikt zouden kunnen worden (enkel voor de beeldvorming).
- d) Toelichten welke mogelijk bruikbare inzichten in de literatuur gevonden zijn.
- e) Aangeven welke adviezen uit eerdere gesprekken naar voren zijn gekomen (triangulatie)

### 3.5.4 Lef trainingstraject ( $\beta$ -tests)

Het doel van de  $\beta$ -tests is het bepalen of het ontwerp doet wat het moet doen en of de geformuleerde CIMO's correct zijn. In andere woorden: of de gewenste uitkomsten worden behaald via de beïnvloede mechanismen middels de verkozen interventies, in de specifiek geformuleerde context (Stam, 2011; Van Aken & Andriessen, 2011). Voor dit onderzoek is het ontwerp meerdere malen getoetst en aangepast middels gevalstudies (zie figuur 3.1). daarbij is het ontwerp toegepast op de beoogde doelgroep, waarbij hun ervaringen vervolgens geëvalueerd zijn en feedback is verzameld met betrekking tot successen en verbeterpunten.

#### Veldtest als vorm voor $\beta$ -tests

Dolan en Matthews (1993) onderzochten verschillende  $\beta$ -testmethoden. Het uitvoeren van  $\beta$ -tests bleek volgens hen vooral geschikt in situaties waar het ontwerp complex is, de gebruikers heterogeen en de potentiële toepassingsmogelijkheden van het ontwerp nog niet zijn uitgekristalliseerd. Op grond hiervan worden  $\beta$ -tests als erg geschikt beschouwd voor het testen van de ontwerpstellingen van het Lef trainingstraject. Stam (2011) benadrukt dat bij deze vorm van testen de heterogeniteit van de participanten gerespecteerd dient te worden, zodat de ontwerpstellingen getest worden onder zoveel mogelijk verschillende omstandigheden en de grenzen van de context voldoende verkend worden. Een vorm van  $\beta$ -testen is het uitvoeren van een veldtest. Daarbij wordt het ontwerp beoordeeld op effectiviteit: Zijn de uitkomsten zoals voorspeld? (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005). Weber et al. (2011) vullen aan dat een veldtest zich op de directe uitkomsten richt. Uiteindelijke uitkomsten, waarbij veel meer factoren dan de te testen interventie een rol spelen, zijn door een veldtest veel moeilijker te bewijzen. De gerealiseerde effecten hoeven namelijk niet altijd het gevolg te zijn van de toegepaste interventies.

#### Procedure van de $\beta$ -tests

De  $\beta$ -tests bestaan uit drie stappen: een startgesprek, een gebruikersperiode en evaluatie. In het startgesprek wordt met de opdrachtgever bekeken in hoeverre het door de organisatie (die hij of zij vertegenwoordigt) ervaren veldprobleem aansluit bij het type veldproblemen waarvoor het ontwerp is ontwikkeld. Daarnaast wordt bekeken in hoeverre het ontwerp kan worden uitgevoerd binnen de kaders van het programma van eisen. Wanneer door zowel de opdrachtgever als de onderzoeker op organisatieniveau voldoende aansluiting op bovenstaande wordt vastgesteld wordt de doelgroep (medewerkers van de organisatie) benaderd, zodat de beoogde aansluiting vervolgens ook op medewerker niveau kan worden ingeschat. Hiertoe is een wervingstekst beschikbaar gesteld met informatie over de doelen, doelgroep, werkwijze en planning van het Lef trainingstraject. De medewerkers die voldoende aansluiting ervaren melden zich aan en met hen wordt een planning voor toepassing van het ontwerp bepaald. Het gebruik van het ontwerp houdt in dat deelnemers het Lef trainingstraject doorlopen (zie hoofdstuk 6).

Zoals eerder benoemd is documentatie van belang om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Ook zorgt het nauwkeurig bijhouden van de verkregen feedback en testresultaten voor een overzichtelijk proces voor de onderzoeker. Correcte verwerking van de verkregen feedback moet er voor zorgen dat het definitieve ontwerp doet wat het moet doen – dat het ontwerp het probleem in de praktijk ook daadwerkelijk oplost (Van Aken & Andriessen, 2011). Het in dit onderzoek ontwikkelde arrangement van interventies (zie hoofdstuk 6) is door triangulatie van verschillende metingen geëvalueerd op pragmatische validiteit; 1. Door evaluatie van de outcomes door deelnemers direct na afloop van de trainingstrajecten. 2. Door dezelfde evaluatie, maar dan circa 4 maanden nadien. 3. Via aantekeningen van waarnemingen door trainers (logboek) over de werking van interventies tijdens de tests. 4. Middels onderlinge evaluatie door collega trainers na afloop van trainingstrajecten. 5. Middels interviews met deelnemers. 6. Via evaluatie met opdrachtgevers. De resultaten van de metingen worden weergegeven in hoofdstuk 8. De documenten die voor deze evaluaties zijn gebruikt zijn met de uitkomsten toegevoegd in bijlage D.

### **Participanten aan de $\beta$ -tests**

De deelnemersgroep aan de veldtesten voor het Lef trainingstraject betreft in totaal 64 participanten van vijf organisaties. Het gaat om medewerkers van ABN Amro, FUJIFILM, GreenChoice Energie, de Gemeente Arnhem en om twee groepen studenten van de Fontys Hogeschool. Het ontwerp is bij deze organisaties toegepast tijdens (en na afloop van) zes verschillende trainingstrajecten en één coachingstraject. De gegevens van deze deelnemers zijn opgenomen in bijlage E. De participanten kregen na aanmelding op grond van de genoemde wervingstekst een inleidende mail en een cursushandleiding voor tijdens het trainingstraject (zie bijlagen F en G).

### **3.6 Samenvatting**

In dit hoofdstuk is de verantwoording beschreven voor de gekozen methodologie, waarmee het tweeledige onderzoeksdoel van dit onderzoek zijn gerealiseerd. Het kennisdoel heeft betrekking op het verschaffen van inzicht in mechanismen die gerelateerd kunnen worden aan lef en lef ontwikkeling en wordt gerealiseerd middels literatuurstudie. Op grond van kenmerken van het verschijnsel lef is hiertoe op basis van sleutelwoorden kennis gezocht in de Psychologie, Sociologie en de overgangsgebieden tussen Psychologie, Neurologie en Fysiologie. Deze kennis is ondersteunend aan het ontwerpdoel en noodzakelijk om daartoe interventies te kunnen ontwerpen en onderbouwen.

Het ontwerpdoel is gericht op de ontwikkeling van het Lef trainingstraject. Dit wordt ontworpen volgens de aanpak van 'design science research' vanuit een onderwijskundige context. Hiervoor is gekozen in verband met de verwachte pragmatische wijze van gebruik van het ontwerp door de doelgroep en de oriëntatie van DSR op kennis voor het ontwerpen van een oplossing voor bestaande problemen en niet voor de oplossing zelf.

'Design science research' combineert de regulatieve en de reflectieve cyclus, om generaliseerbare kennis te ontwikkelen, met als doel een redelijke voorspelling van latere effecten te doen. Hiertoe wordt de CIMO-logica gevolgd: 'het heeft voordelen om in context C (toepassingsgebied van problemen), type interventie I te gebruiken, om, via mechanisme M, resultaat O te realiseren'. De effectiviteit van het ontstane ontwerp zal niet zozeer worden beoordeeld door de onderzoeker, maar vooral door de gebruikers uit het toepassingsgebied. Aangezien deze groep voornamelijk bezig is met het oplossen van de ervaren problemen, hoort de mate waarin die problemen worden opgelost een belangrijk criterium te zijn. In 'design science research', zoals toegepast in dit onderzoek, is kennis niet alleen wetenschappelijk gefundeerd, maar ook gerechtvaardigd door pragmatische geldigheid. Hiertoe zijn op diverse momenten in het ontwerpproces professionals uit het veld betrokken. Hun expertise, ervaringen en wensen zijn meegenomen in het ontwerpproces middels 'peer consultations'.

Na verwerking van de hierbij ontvangen feedback wordt het ontwerp getest middels daadwerkelijk gebruik door de doelgroep. Omdat te verwachten is dat het ontwerp van het Lef trainingstraject complex is, de gebruikers heterogeen zijn en de potentiële toepassingsmogelijkheden nog niet zijn uitgekristalliseerd, zijn veldtesten een zeer geschikte  $\beta$ -testmethode (Dolan en Matthews 1993). Het in dit onderzoek ontwikkelde arrangement van interventies wordt door triangulatie van verschillende metingen geëvalueerd op pragmatische validiteit.





4



## 4 Literatuurstudie

### Inleiding

In hoofdstuk 1 is de tweeledige doelstelling van dit onderzoek geformuleerd. Enerzijds wordt gestreefd naar het verschaffen van filosofisch-theoretisch inzicht in wat lef inhoudt en anderzijds wordt gestreefd naar een praktijkgericht ontwerp van een interventie op basis waarvan lef ontwikkeling bevorderd kan worden. De literatuurverkenning van hoofdstuk 2 resulteert daartoe in een brede oriëntatie op het begrip lef en hoe dat zich verhoudt tot aanpalende begrippen. In hoofdstuk 3 hiertoe vervolgens onderzoeksvragen afgeleid. Deze hebben betrekking op de mate waarin en de wijze waarop lef ontwikkeling beïnvloed en gemeten kan worden en op de vraag welke variabelen van invloed zijn op lef ontwikkeling. In dit vierde hoofdstuk worden op basis van literatuurstudie antwoorden gegeven op deze onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk vormt daarmee een gerichte verbreding en verdieping van de literatuurverkenning op grond waarvan de boogde theoretische kennis over lef wordt geboden en diverse onderwerpen worden belicht die als idee kunnen dienen voor het ontwerpen van een aanpak voor lef ontwikkeling.

Hiertoe wordt in paragraaf 4.1 de door Rorty en Harris uitgewerkte fasering van moedig gedrag aangevuld tot een meer volledige benadering. Deze aangevulde fasering dient vervolgens als basis voor de structuur van paragraaf 4.2 t/m 4.4. Daarin worden per fase van moedig gedrag inzichten gepresenteerd die kunnen bijdragen aan het optimaliseren van deze deelprocessen/ fasen. Voor deze opbouw is gekozen, omdat hierdoor de toegevoegde waarde van de gevonden inzichten verduidelijkt wordt. Hiertoe zijn zij ingedeeld bij het gedeelte van het procesmodel waarbij te verwachten is dat zij het meest kunnen bijdragen aan verbetering (resulterend in een gunstiger uitkomst). Paragraaf 4.2 focust op factoren die van invloed zijn op de fase van bewustwording van een dreiging of kans en op de fase waarin de waarde van het daarbij beoogde doel wordt bepaald. Paragraaf 4.3 beschouwt vervolgens de drie soorten (iteratieve) afwegingen die voorafgaan aan het inzetten van lef. In paragraaf 4.4 wordt belicht hoe de fase van het uitvoeren van een voorgenomen moedige actie beïnvloed wordt en waardoor mensen op verschillende manieren betekenis geven aan het resultaat daarvan. Het mogelijk maken van lef bevordering vraagt ook om duidelijkheid over de mate waarin lef als ontwikkelbaar en meetbaar kan worden beschouwd. Dit wordt beschreven in paragraaf 4.5. Vervolgens worden de variabelen beschreven die van invloed zijn op lef in paragraaf 4.6. Daarna worden in paragraaf 4.7 onderwijskundige inzichten belicht op grond waarvan duidelijk wordt op welke wijze deze variabelen effectief kunnen worden aangewend. Elke paragraaf sluit af met een reflectie waarin wordt samengevat hoe de gevonden inzichten vertaald kunnen worden naar ontwerp proposities. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting in paragraaf 4.8.

### 4.1 Lef als uitkomst van een proces

In de verkenning van literatuur over onderzoek naar lef en de factoren die op lef van invloed zijn, wordt in paragraaf 2.2.4 toegelicht dat verschillende auteurs lef als opvatten als een uitkomst van een aantal met elkaar samenhangende afwegingen (Rorty, 1998; Woodard, 2001; Tversky & Kahneman, 2009; Kilmann et al., 2010; Evans, 2012; Sukel, 2015). De door Rorty (1998) en Harris (1999) beschreven processtappen op basis waarvan moedig gedrag volgens hen tot stand komt (zie paragraaf 2.2.4) kunnen als erg zinvol worden beschouwd in relatie tot het onderscheiden van deelcompetenties die aan deze processtappen gekoppeld kunnen worden. Op basis van dat onderscheid kan lef bevordering gericht en daardoor effectiever plaatsvinden. Ook draagt deze fasering bij aan het nauwkeuriger in beeld kunnen brengen van obstakels voor lef bevordering op individueel niveau. Deze diagnosefunctie draagt ook bij aan de mogelijkheid om lef bevordering gericht en effectiever te laten plaatsvinden aan de hand van de door de diagnose mogelijk geworden ontwikkelfocus.



Toch kan geconcludeerd worden dat zij met lef als verschijnsel met hun model niet volledig beschrijven en verklaren. In deze paragraaf wordt uitgelegd welke stappen kunnen worden toegevoegd om het proces meer volledig te beschrijven. Daarnaast wordt toegelicht welke handvatten daardoor zichtbaar worden, welke kunnen bijdragen aan lef bevordering. Deze handvatten blijken met name beschikbaar wanneer het speculatief, ofwel gepland lef (Van Brussel, 2015) betreft. Mensen hebben bij gepland lef immers meer tijd om bewuste afwegingen te maken, dan wanneer situaties om meer acuut, ongepland lef vragen. Dit voordeel sluit aan op de keuze voor design research en de focus van dit onderzoek die gericht zijn op het verbeteren van menselijk leven in het algemeen en het vergroten van speculatief lef in het bijzonder. Het overgrote deel van de uitdagingen waarvoor mensen zich gesteld zien (en de impact daarvan op hun leven) heeft immers betrekking op speculatief lef. Denk aan loopbaankeuzen, uitdagende doelen stellen, omgaan met tegenvallers, samenwerken, omgaan met verandering. De meerwaarde van lef bevordering wordt derhalve met name bereikt door te focussen op contexten van speculatief lef.

#### **4.1.1 Hiaten in procesmodel van Rorty & Harris**

Op basis van de literatuurverkenning, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2, wordt duidelijk dat de benadering van Rorty (1998) en Harris (1999) (zie model van Rorty in 2.2.4) voorbij lijkt te gaan aan twee stappen die niet in hun fasering zijn terug te vinden, maar wel van belang geacht worden voor het vollediger beschrijven, verklaren, voorspellen en bevorderen van lef.

De eerste van deze twee betreft de fase waarin iemand vanuit een rusttoestand ('steady state' genoemd in de systeemleer (De Leeuw, 1974) overgaat in een alerte toestand, doordat zich een bedreiging of kans voordoet, welke om aandacht en mogelijk om actie vraagt. Kahneman (2011) spreekt in dat verband over 'wakker geschud worden' en legt uit dat op dat moment een belangrijke overgang plaatsvindt van het ene denksysteem naar het andere. Omdat mensen in veel gevallen van elkaar verschillen ten aanzien van de wijze waarop zij deze overgang doorlopen is te verwachten dat inzicht in die verschillen handvatten oplevert voor lef bevordering. Wanneer bijvoorbeeld mogelijk blijkt de waarneming van niet reële risico's te corrigeren, kunnen mensen hier baat bij hebben voor hun lef ontwikkeling.

De tweede belangrijke stap, waar in de benadering van Rorty (1998) en Harris (1999) aan voorbij gegaan lijkt te worden, betreft de fase die volgt op de uitvoering van de voorgenomen keuze. In het model van Rorty (1998) en Harris (1999) is deze uitvoering de laatste en vijfde stap. Op grond van de bevindingen van de literatuurverkenning kan echter geconcludeerd worden dat de daarop volgende evaluatie van deze uitvoeringsfase van invloed blijkt op het lef. Met name wanneer de uitvoering niet tot het beoogde resultaat heeft geleid, is te verwachten dat de wijze waarop betekenis wordt gegeven aan deze teleurstelling in sterke mate bepalend is voor de kans dat betrokkenen in toekomstige vergelijkbare situaties opnieuw risico's aan durven gaan. Vele auteurs beschrijven manieren waarop het vermogen constructief betekenis te geven aan tegenvallers kan worden verbeterd (Seijts & Latham, 2005; Dweck, 2006; Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric, 2006; Wiseman, 2010; Reich, Zautra en Stuart-Hall, 2010; Evans, 2012; Brown, 2013; Verhoeven, 2013; Rutjens, 2014). Ze spreken in dat verband over verschillen in *coping stijlen* en *veerkracht*.

Op basis van de bovenstaande kunnen de aan lef gerelateerde beoordelingen en afwegingen in onderstaand model schematisch worden weergegeven (figuur 4.1). In de figuur verwijzen de grotere, grijze pijlen (welke fase 3, 4 en 5 cyclisch met elkaar verbinden) naar het soms iteratief geachte proces, zoals door Rorty (1998) en Harris (1999) beschreven.

Deze benadering draagt bij aan het ontrafelen en verklaren van moedig gedrag (lef). Bovendien biedt het een conceptueel kader van waaruit individuele obstakels en hulpbronnen (zoals vaardigheden) met betrekking tot lef ontwikkeling kunnen worden gekoppeld aan deelprocessen.

Veel voorkomende obstakels bij riskante keuzes worden veroorzaakt doordat intuïtieve voorkeuren niet altijd overeenstemmen met logische keuzen. De verschillende soorten schendingen van rationaliteit hierbij grijpen op verschillende deelprocessen in en dat heeft implicaties voor lef

ontwikkeling. De ene persoon zal bijvoorbeeld meer belemmerd worden in het deelproces waarbij de dreiging wordt ingeschat (door bijvoorbeeld onjuiste risicoperceptie). Een ander heeft daar misschien geen moeite mee, maar wordt juist belemmerd in het volharden bij het uitvoeren van de beslissing om de confrontatie aan te gaan (bijvoorbeeld door beperkte impulscontrole). Inzicht in de fasering van de deelprocessen (die zich voordoen bij afwegingen van mensen om wel of geen lef te tonen) lijkt daarmee handvatten te bieden om op individueel niveau te kunnen verkennen welke obstakels aangepakt kunnen worden om tot lef ontwikkeling te kunnen komen. Biswas-Diener (2012) onderscheidt daarbij twee soorten interventies. Enerzijds zijn er volgens hem maatregelen gericht op angstreductie en anderzijds maatregelen gericht op de bevordering van risicobereidheid.

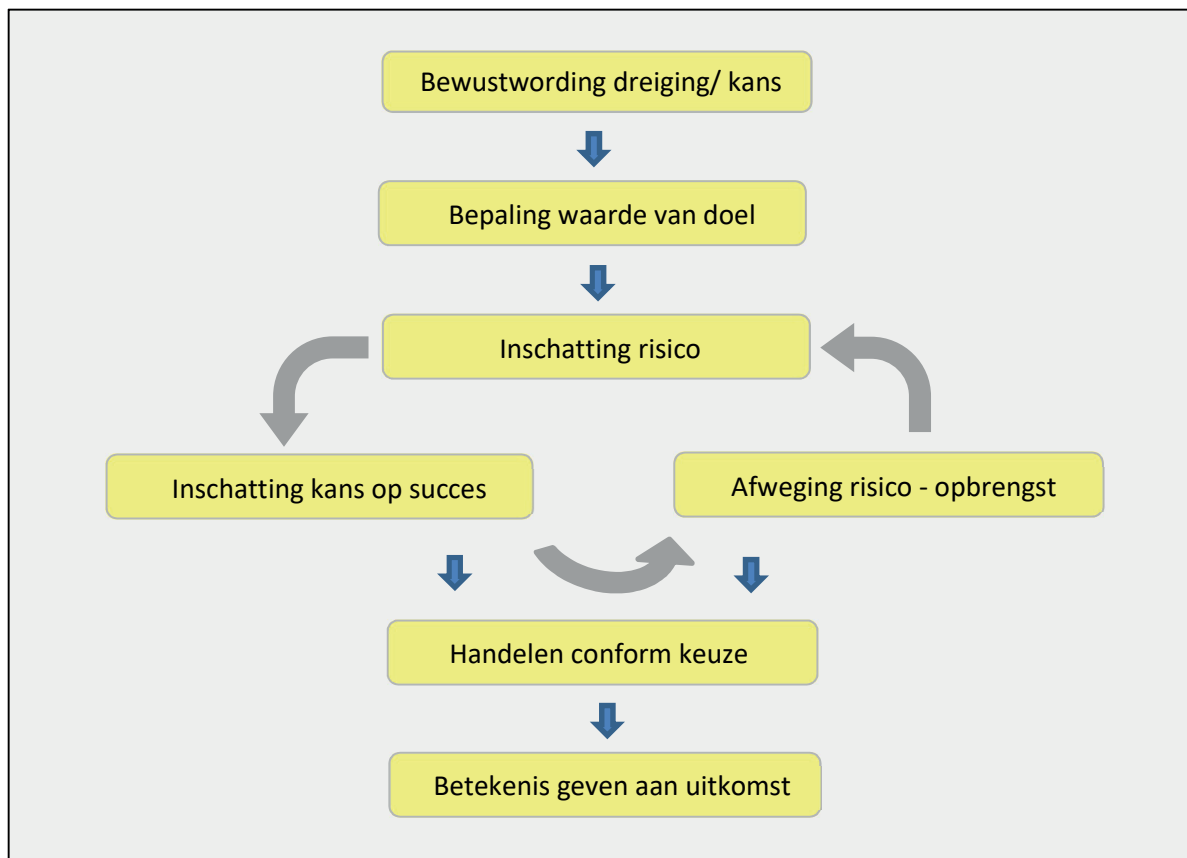


Fig. 4.1 Lef als uitkomst van een besluitvormingsproces

Naast de beschreven en aangevulde hiaten in de benadering van Rorty (1998) en Harris (1999) kan opgemerkt worden dat zij hun 3<sup>e</sup> stap (interpretatie) niet erg gedetailleerd hebben beschreven, waardoor deze stap voor meerdere uitleg vatbaar lijkt. Interpretatie impliceert een waardeoordeel (vergelijkbaar met de fase van afweging van risico versus opbrengst (waarbij ook tot een keuze gekomen wordt)). In dat verband is het voorstelbaar dat Rorty & Harris met hun 3<sup>e</sup> stap niet zozeer doelen op *interpreteren* maar mogelijk meer op *exploreren*.

#### 4.1.2 Fasering in meer dan zeven stappen

Opgemerkt dient te worden dat de keuze voor een indeling in zeven stappen arbitrair zal blijven. Wanneer bij elk deelproces ingezoomd wordt kan ook geredeneerd worden dat dit proces uit meer dan zeven deelstappen bestaat. De fase van 'Handelen conform keuze' zou bijvoorbeeld nader opgesplitst kunnen worden in: 1. het komen tot de intentie om te handelen; 2. het proberen mentaal voor te stellen van de uitvoering; 3. het plannen van de uitvoering; 4. het starten van de uitvoering; en 5. het volhouden van de uitvoering (volharding bij obstakels) (Lazeron en Van Dinteren, 2010;

Verhoeven, 2013; Sukel, 2015). In het proces van zoeken naar een balans tussen onderscheidend vermogen enerzijds en voldoende details anderzijds is gekozen om aan te sluiten bij in een beperkt aantal deelstappen, zoals dat ook is gedaan in de reeds bestaande en beproefde indeling van Rorty (1998) en Harris (1999).

#### 4.1.3 Gradueel karakter

Zoals aangegeven in 2.2.2 wordt lef beschouwd als een gradueel verschijnsel. De realiteit is in die zin niet dermate digitaal dat iemands gedrag ofwel als moedig ofwel als laf gekwalificeerd kan worden. Het zelfde geldt voor het aangaan van risicovolle situaties. In deze situaties kunnen zich meerdere opties aandienen waarin verschillende gradaties van lef getoond kunnen worden. Een politieagent kan in een dreigende situatie bijvoorbeeld voor meerdere geweldsniveaus kiezen, die elk een ander niveau van lef vragen. In andere situaties kunnen de keuzes wel meer digitaal zijn, bijvoorbeeld bij het wel of niet accepteren van een uitdagende andere baan.

#### 4.1.4 Voorbeeldsituatie bij overweging tonen van lef

Onderstaand is een voorbeeldsituatie uitgewerkt waarin het doorlopen van de verschillende fasen geïllustreerd worden aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Wanneer je bijvoorbeeld haast hebt en onderweg met de auto twijfelt of je bij een oranje verkeerslicht zult stoppen of doorrijden, dan doorloop je (in korte tijd) bewust of onbewust onderstaande afwegingen en inschattingen.

- Dit proces begint wanneer je je realiseert dat er een belang in het geding lijkt te zijn (mate van op tijd komen) waarbij zich keuzes aandienen die invloed hebben op dat belang.
- Vervolgens ga je na hoe waardevol je een positieve uitkomst vindt. Daarna volgens drie inschattingen (die kunnen evolueren en elkaar kunnen afwisselen).
- Je maakt je een inschatting van de dreiging (de mogelijke impact en oorzaak ervan). Je realiseert je dat doorrijden een aantal risico's inhoudt (kans op niet halen van oranje licht en daarbij betrapt/ geflitst te worden en een boete te krijgen, kans op gevaarstelling voor jezelf en mede weggebruikers, kans op ervaren imago schade bij getuigen).
- Je schat in welke keuzes/ oplossingsrichtingen mogelijk zijn ('fight-flight-freeze') en maakt een inschatting van de kans op succes van de mogelijk geachte scenario's (remmen of doorrijden) en de impact ervan. Hierbij hoort ook de inschatting in hoeverre je mogelijkheden hebt om de dreiging te beïnvloeden/ reduceren (bijv. meer gas geven, goed opletten). Het detailniveau en daarmee de kwaliteit van de inschatting van de beschikbare keuzes hang daarbij af van hoeveel beoordelings-/ beslissingstijd je verwacht te hebben.
- Je weegt de mogelijk geachte scenario's tegen elkaar af in termen van ingeschatte risico's en impact daarvan, tegenover de ingeschatte kansen op positieve uitkomsten en de impact daarvan. Zolang de beslissingsruimte ofwel 'window of opportunity' het toelaat ('ik kan nu nog remmen, maar over anderhalve seconde niet meer') wordt informatie ingewonnen om tot een nauwkeuriger inschatting van risico's en kansen te komen (bijv. checken of er een flitskast te zien is en hoeveel medeweggebruikers in de buurt zijn (bij wie imago schade kan ontstaan)).
- Bovenstaande drie activiteiten leiden tot een gedragskeuze welke als meest gunstig wordt ingeschat. Wanneer dit besluit uitkomt op het scenario 'risico afwenden' uitvalt wil je gaan remmen (flight/ freeze). Wanneer de afwegingen uitvallen ten gunste van het scenario '*risico aangaan*' dan wordt het besluit tot actie (doorrijden) genomen. Of het lukt om het voorgenomen gedrag ook uit te voeren hangt met name af van de mate waarin je in staat bent om de daardoor veroorzaakte prikkels te hanteren.

Tijdens de uitvoering verzamel je feedback (over de mate waarin ingeschatte hindernissen anders uitpakken dan verwacht en over nieuwe hindernissen die zich voordoen). Als de situatie het toelaat worden opties tot bijsturen volgens voorgaande deelstappen opnieuw afgewogen.

Evaluatiefase: Na uitvoering van je besluit evalueer je het effect ervan: je stelt vast in welke mate de beoogde 'winst' is behaald en de geaccepteerde risico's zich hebben voorgedaan.

- Hoe hoger de mate van succes, hoe meer je zelfvertrouwen wordt versterkt en hoe groter de kans dat je in een vergelijkbare situatie gelijk zult handelen.
- Wanneer de uitkomst minder succesvol uitpakt dan verwacht, trek je (afhankelijk van de gehanteerde coping skills) meer of minder negatieve conclusies over je zelfvertrouwen. Ook je bereidheid in de toekomst opnieuw een vergelijkbaar risico aan te gaan wordt beïnvloed door de effectiviteit van je verwerking van de tegenslag(en).

#### **4.1.5 Implicaties voor het ontwerp**

De tweede doelstelling van het onderzoek bij dit proefschrift is gericht op het ontwerpen van een interventie ten behoeve van lef ontwikkeling. In dat licht kunnen van paragraaf 4.1 onderstaande inzichten vertaald worden in ontwerp proposities.

##### **Diagnosefunctie en ontwikkelfocus**

Rorty (1998) en Harris (1999) beschrijven processtappen op basis waarvan lef tot stand komt. Deze benadering is in 4.1 aangevuld, waardoor het nog meer kan bijdragen aan de complexiteitsreductie van lef en wordt inzichtelijk welke deelcompetenties lef mogelijk maken.

Ook wordt daardoor duidelijk wanneer deze deelcompetenties het best kunnen worden ingezet. Op grond van deze inzichten kan verondersteld worden dat een interventie gericht op lef ontwikkeling gebaat is bij het overdragen van de beschreven gefaseerde ontrafeling van lef op de doelgroep van de interventie. Mensen in de doelgroep krijgen op basis hiervan inzicht in de deelcompetenties die ontwikkeld dienen te zijn of worden om lef te kunnen bevorderen. De interventie kan hiervan gebruik maken door deelnemers te laten afleiden welke van deze deelcompetenties zij tot een individuele ontwikkelfocus en leerdoelen kunnen rekenen (diagnosefunctie). De interventie kan daarmee richting en structuur geven aan de wijze waarop lef bevorderd kan worden.

##### **Duurzame bevordering van lef**

Het overdragen van inzicht in de deelprocessen op grond waarvan lef tot stand komt kan daarnaast ook bijdragen aan de duurzaamheid van lef bevordering. Verwacht kan worden dat de doelgroep van de interventie met dit inzicht beter in staat is ook na afloop van de interventie zelf invloed te blijven uitoefenen op haar vermogen tot aanwenden van moedig gedrag.

##### **Inhoudelijke focus op speculatief lef**

Het door Van Brussel (2015) gemaakte onderscheid tussen gepland ('speculatief') en ongepland lef maakt inzichtelijk dat mensen met name gebaat zijn bij toename van gepland lef, omdat de impact daarvan op het leven aanzienlijk groter is. Daarnaast laat deze vorm van lef zich veel beter beïnvloeden dan ongepland lef, waarbij meer reflexmatig en instinctief gereageerd wordt. Het beoogde ontwerp bereikt derhalve een grotere meerwaarde door te focussen op contexten van speculatief lef.

## 4.2 Bewustwording en waardebeoordeling

Het proces van deelstappen op grond waarvan lef tot stand komt is uitgewerkt in de vorige paragraaf. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de factoren die van invloed zijn op de eerste twee fasen van dit proces.

### 4.2.1 Bewustwording van dreiging of kans

Onderstaand worden inzichten gepresenteerd, welke kunnen helpen bij het verbeteren van de eerste stap in het proces op grond waarvan lef tot stand komt. Het gaat daarbij om het deelproces waarbij iemand zich bewust wordt van een mogelijke dreiging (of kans). Dit deelproces blijkt beïnvloed te worden door verschillende factoren.

#### Thinking fast and slow

Campbell (1949) ontdekte in de veelheid aan verhalen die hij analyseerde een vaste structuur in de universele manier hoe deze verhalen worden verteld (die hij 'De reis van de held' noemt). Daarbij kent elk verhaal twaalf fasen. De eerste overgang is die van de fase van de rust van alledag naar de fase van oproep tot avontuur door een dreiging of kans die zich voordoet. Hierbij wordt de hoofdpersoon wakker geschud en aangespoord om in beweging te komen.

Kahneman (2011) en Herrmann (2012) leggen uit dat mensen zich op verschillende manieren bewust worden van een dreiging of kans en verklaren dit vanuit de cognitieve toerusting van mensen.

Bij eerste fase in het lef-proces vinden kennelijk al irrationele beoordelingen plaats. Door het mechanisme dat Kahneman (2012) beoordelingsheuristiek noemt, nemen mensen onnodig vaak een dreiging waar, terwijl deze er niet is. Ons alarmsysteem is volgens hem als het ware overdreven scherp afgesteld en meldt onnodig vaak gevaar.

Herrmann (2012) verklaart de verschillende manieren en snelheden waarop mensen zich van dreigingen of kansen bewust worden vanuit de onbewuste waarnemingsfilters die zich bij mensen op verschillende manieren hebben ontwikkeld. Deze waarnemingsfilters zijn volgens hem uitingen van verschillen in denkvoorkeuren. Hij vult aan dat deze filters waargenomen, bewust gemaakt en desgewenst ook bijgestuurd kunnen worden. Iemand die (onbewust) vooral bedreigingen waarneemt kan in die zin leren om voortaan vaker kansen waar te nemen en minder vaak bedreigingen. Zo'n gekozen verandering van perceptie zal volgens Herrmann eerst een periode bewust gebeuren en daarna steeds meer onbewust.

Kahneman (2011) legt uit dat mensen beschikken over twee denksystemen en noemt deze 'systeem 1' en 'systeem 2'. Beide systemen zijn volgens Kahneman actief wanneer we niet slapen. Hij licht toe dat systeem 1 ongepland (automatisch) intuïtieve taken verwerkt en als voornaamste functie heeft om het model van iemands beleavingswereld te onderhouden (o.a. via overtuigingen). Systeem 2 vervult weloverwogen, inspannende en ordelijke mentale taken. Hij noemt de activiteiten van systeem 1 'fast thinking' en de activiteiten van systeem 2 'slow thinking'. Systeem 2 bevindt zich normaal gesproken in sluimerstand, waardoor maar een fractie van de energie en capaciteit wordt verbruikt. Pas zodra systeem 1 in de problemen komt, wordt systeem 2 geactiveerd om ondersteuning te bieden. Dat gebeurt wanneer systeem 1 een vraag niet kan beantwoorden (bijvoorbeeld: 'hoeveel is  $24 \times 17$ ?') of als er iets plaatsvindt dat inbreuk doet op het wereldbeeld dat systeem 1 hanteert. Systeem 2 is ook verantwoordelijk voor zelfcontrole/ beheersing. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat we beleefd kunnen blijven, ook als we boos zijn en eigenlijk zouden willen slaan. Met andere woorden: systeem 2 wordt ook geactiveerd wanneer systeem 1 en 2 in conflict zijn. Wanneer systeem 2 zwaar wordt belast door veeleisende taken krijgt systeem 1 meer taken toegeschoven en ontstaan systematische fouten sneller.

De scheiding van denktaken tussen de 2 systemen bespaart energie en optimaliseert prestaties. Systeem 1 schotelt ons echter wel een wereld voor die samenhangender, voorspelbaarder en eenvoudiger is dan hij in werkelijkheid is. Deze illusies stellen ons op ons gemak en verminderen angst en onzekerheid (Kahneman, 2011, p. 213).



Sukel (2015) bestudeerde onder andere de rol van intuïtie bij besluitvorming en verklaart de door Kahneman (2011) beschreven denksystemen 1 en 2 zowel vanuit neurologisch perspectief vanuit de leerstadia van Maslow (1968). Volgens haar is 'fast thinking' mogelijk doordat bepaalde kennis of expertise middels veelvuldige toepassing in het leerstadium van 'onbewust bekwaam' terecht is gekomen (zie paragraaf 2.3 ). Ze illustreert dit met het voorbeeld van een geoefende stuntman die grotere risico's aan kan omdat zijn brein zich met heel veel aspecten niet bewust meer bezig hoeft te houden. Zijn volledige focus kan gericht worden op het adresseren van de uitdaging. Vanuit het gezichtspunt van resource allocatie hou je daardoor volgens haar meer cognitieve capaciteit over voor adequate besluitvorming. Ingesleten patronen in het brein vragen minder cognitieve aandacht, waardoor deze beschikbaar wordt voor het monitoren van andere complexe risico inschattingen, waardoor iemand meer risico kan hanteren dan iemand bij wie dit niet is ingesleten.

### **Emotie versus ratio**

Kahneman (2011) toont aan dat onze emotionele houding ten aanzien van bepaalde onderwerpen bepalend is voor de mate waarin we ons bewust worden van een dreiging. Wanneer iemand bijvoorbeeld een aversie ervaart ten opzicht van kernenergie of genetisch gemodificeerd voedsel, dan zal diegene sneller risico's ervaren, wanneer diegene voor de keuze staat wel of geen gebruik te maken van deze producten of diensten.

In dat licht is het ook interessant dat een aantal mensen volgens Kahneman nog altijd denkt dat we onze keuzes baseren op rationele overwegingen. Kahneman laat zien dat onze ratio in veel gevallen juist als slaaf van onze emotie fungeert. Vonk (2014) bevestigt dit en beschouwt dit als zelf-ondermijnend gedrag (*zelfbedrog*). Ze geeft in dat verband aan dat de rationele vermogens van mensen aan het werk kunnen gaan om redenen te verzinnen om voorkeursgedrag 'goed te praten'.

### **Verschuiving van bewustwordingsgrens**

Goud (2005) legt uit dat wanneer mensen met een nieuwe, onbekende situatie geconfronteerd worden, dit angst kan oproepen. Iemand wordt door de onbekende situatie getriggerd om alert te zijn om mogelijk onheil. Wanneer het onheil uitblijft en deze persoon een aantal keer terugkeert in dezelfde situatie dooft deze trigger uit. Hij of zij heeft uit de confrontatie met deze situatie geleerd er geen reden tot zorg of alertheid is. De comfortzone van hem of haar is gegroeid. In feite geldt voor alle mensen die (gepland of ongepland) hun lef ontwikkelen en succeservaringen opdoen dat de grens van hun comfortzone mee verschuift. Situaties die eerder als mogelijk bedreigend werden ervaren, worden na voldoende succeservaringen als veilig waargenomen en veroorzaken geen activering van het door Kahneman beschreven denksysteem 2 (Goud, 2005).

Faltin (2011) geeft aan dat het bewust definiëren van je comfortzone deze verschuiving aanzienlijk kan versnellen. De bewustwording hiervan kan volgens hem een confronterend effect hebben, door dat het zelfbeeld van mensen niet altijd blijkt te stroken met het door hen beleefde of gewenste imago. De grootte van iemands comfortzone geeft volgens Faltin een goede indicatie van iemands lef. Een beperkte comfortzone heeft in de ogen van de meeste mensen een bedenkelijke status. Mensen willen erbij horen en prefereren een hoge status. Omdat mensen geneigd zijn hun zelfbeeld en imago te behouden of herstellen kan dit volgens Faltin (2011) de motivatie van mensen onbewust en bewust versterken om zich in te spannen om hun comfortzone te vergroten.

#### **4.2.2 Beoordeling van de waarde van het doel**

Na de fase van bewustwording volgt de fase waarbij iemand intuïtief, danwel rationeel bepaalt hoeveel waarde hij of zij hecht aan een doel in een risicovolle situatie. Dit deelproces blijkt beïnvloed te worden door verschillende factoren. In 4.2.2 worden inzichten gepresenteerd, welke kunnen helpen bij het verbeteren van deze tweede stap in het proces op grond waarvan lef tot stand komt.

### **Noodzaakbeleving**

Goud (2005) geeft aan dat mensen meer lef tonen, naarmate ze duidelijker een (waardevol) doel

percipiëren dat bereikt kan worden door het ondernemen van een risicovolle actie. Verhoeven (2013) suggereert in dat licht dat lef bevorderd kan worden door het aanwakkeren van nieuwsgierigheid of exploratiedrift. Aan de hand van de 'Broaden-and-build theorie uit de evolutionaire theorie legt Verhoeven uit dat deze drift de bereidheid tot het nemen van risico's vergroot: 'In de wetenschappelijke literatuur gaat het vaak over negatieve emoties zoals angst, agressie en walging. De overlevingswaarde daarvan is vrij eenduidig vast te stellen. Pas sinds enkele jaren is serieuze belangstelling ontstaan vanuit de wetenschap (vooral vanuit de Positieve Psychologie) voor positieve emoties zoals nieuwsgierigheid/ exploratiedrift, sociale behoeften. Frederickson (in: Verhoeven, 2013) verklaart het ontstaan van deze emoties. Hij geeft aan dat deze emoties sterk bijdragen aan overlevingskansen van organismen. Een organisme dat alleen maar voor veiligheid kiest en zich de hele dag diep in zijn hol verschuilt (enkel door honger gedreven om er af en toe uit te komen) redt het volgens hem niet. Zijn spieren zijn veel minder getraind, hij kent zijn omgeving veel minder en is nauwelijks geoefend om in technieken om aan een vijand te ontsnappen. Een soortgenoot die door nieuwsgierigheid gedreven vaker uit zijn hol komt, zijn omgeving verkent en zijn spieren en vaardigheden oefent heeft een veel betere kans te overleven.

### **Sociale besmetting**

Verschillende auteurs bespreken de wijze waarop sociale factoren invloed hebben op de waarde die we hechten aan doelen in risicovolle situaties (Chartrand & Bargh, 1999; Brafman & Brafman, 2010; Chartrand & Lakin, 2013; Vonk, 2014). Brafman & Brafman (2010) geven aan dat mensen over het algemeen de neiging hebben om kennelijk moeiteloos (want onbewust en automatisch) te voldoen aan normen en verwachtingen van anderen. Ze spreken in dat licht over het *Kameleon effect*. Chartrand & Bargh (1999) spreken in dat verband over het mechanisme *need to belong*. Deze behoefte van mensen om moeiteloos en automatisch te voldoen aan verwachtingen van anderen kan volgens hen ten positieve worden benut. Ze geven aan dat uit onderzoek in het leger bleek dat soldaten vaker lef toonden, wanneer aan hen expliciet werd aangegeven dat dit gedrag van hen werd verwacht. Organisaties expliciteren gewenst gedrag doorgaans in functie-omschrijvingen (Kluytmans, 2000). Daarin wordt beschreven wat de organisatie van een medewerker verwacht in termen van uitoefening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Kluytmans (2000) geeft aan dat functie-omschrijvingen aanzienlijk blijken bij te dragen aan de motivatie van medewerkers, omdat ze de sterke behoefte hebben om te weten wat er van hen wordt verwacht.

Een aan *need to belong* verwant mechanisme betreft synchronisatie. Chartrand & Lakin (2013) beschrijven hoe sterk de invloed van je directe omgeving is op het gedrag van een individu. Vonk (2014) ondersteunt deze zienswijze en vult aan dat de impact van de omgeving bijna altijd sterker is dan de weerstand die mensen hiertegen kunnen bieden vanuit een sterk ontwikkelde zelf-controle. Vonk betoogt op basis hiervan dat het beter is om een andere sociale omgeving te zoeken, of deze te veranderen door in het vervolg met bepaalde mensen meer of minder tijd door te brengen. Ze illustreert dit met het de mate van succes van verschillende strategieën om te stoppen met roken. Zelf de meest wilskrachtige mensen (die net gestopt zijn met roken) houden het bijna nooit lang vol wanneer ze niet van sociale omgeving veranderen. Holland (2013) staft deze aanname met zijn voorbeeld over succesvol afslanken. Hij stelt dat dit veel effectiever gaat wanneer je je meer in een omgeving gaat begeven van slanke mensen, waar ook de verleidingen minder aanwezig zijn waar jij mee wil stoppen.

### **Affect en affectheurstiek**

De waarde die mensen hechten aan een doel wordt volgens Slovic (2005) en Van Brussel (2015) gevormd door hun gevoel. Verschillende auteurs bespreken de effecten van gevoel in relatie tot besluitvorming in onzekere of risicovolle omstandigheden. Figner (2011) en Sukel (2015) maken onderscheid tussen de psychologische processen die betrokken zijn bij risicovolle keuzes. Zij spreken over 'possible affect rich outcomes' en verwijzen daarbij naar de verschillen in gevoelswaarde die mensen aan verschillende doelen hechten. Figner (2011) geeft aan dat bijvoorbeeld iemands verdriet

(door bijvoorbeeld overlijden van een vriend) invloed kan hebben op iemands bereidheid een zakelijk risico te nemen. En dat blijdschap vanwege succes in het casino kan bijdragen aan riskante keuzes. ten aanzien van bijvoorbeeld harder rijden op de snelweg. Sukel (2015) concretiseert dat mogelijk met gevoel beladen uitkomsten (zoals een leuke vakantie) ervoor zorgen dat mensen kleine kansen overschatten en dat grote kansen onderschatten. Ze toonde dit aan met studenten die in haar onderzoek bereid bleken een aanzienlijk hoger bedrag te investeren om kans te maken op een leuke vakantie dan dat ze wilden investeren in eenzelfde kans op een geldbedrag dat gelijkstond aan de kosten van de vakantie.

Slovic (2005) en Damasio (in: Sukel, 2015) deden onderzoek naar de rol van emoties bij besluitvorming. Damasio geeft aan dat mensen in de loop van hun leven steeds effectiever met hun emoties leren omgaan, door onderscheid te maken tussen wat hij noemt 'emotion versus affect'. Slovic (2005) verwoordt het verschil tussen *emotie* en *affect* als volgt: 'Affective feelings aren't full-blown emotions, but rather faint whispers of emotion that guide you'. Hij geeft aan dat we risico's op twee manieren ervaren en er ook op twee manieren op reageren. Enerzijds ervaren we risico's gevoelsmatig, waarbij we vanuit een instinctief mechanisme reageren. Anderzijds vanuit een analytisch, rationeel perspectief, waarbij we kansen op winst en verlies adequaat proberen in te schatten. Slovic geeft aan dat onze gevoelsmatige reacties op risico's bij de meeste mensen de overhand hebben en vaak onbewust verlopen. Damasio (In: Sukel, 2015) licht toe dat het vermogen affect uit emoties te destilleren onze besluitvorming aangaande risicovolle situaties efficiënter heeft gemaakt. 'Over time, we learn from our past emotional experiences so we can call up some affect, or the essence of the emotion, to inform our decisions without elevating the heart rate and sweating through our shirt every time. This makes the decision making process much more efficient. Sukel (2015) beschouwt affect als een essentieel onderdeel van het eerder genoemde 'fast-thinking' (Kahneman, 2011) dat onze besluitvorming een 'short cut' biedt, dat ons helpt snel te reageren en ons tegelijkertijd motiveert datgene te doen wat nodig is. Van den Brandhof (2002) legt uit dat de initiële emotionele reactie meestal slechts enkele minuten aanhoudt om daarna het rationele reflectieve vermogen. Hij pleit ervoor om jezelf aan te leren in situaties die angst (of woede) oproepen jezelf bij voorkeur pas na enkele minuten toe te staan een beslissing te nemen.

### **Introspectie illusie**

Het adequaat beoordelen van de waarde van een doel wordt volgens Vonk (2014) met name bemoeilijkt wanneer het bewuste afwegingen betreft. Dit type afwegingen kunnen een rol spelen bij de voor dit onderzoek relevante vormen van speculatief lef, zoals door Van Brussel (2015) onderscheiden (zie paragraaf 2.1). Yang, Milliren & Blagen (2010) en Vonk (2014) waarschuwen in dat licht dat het een illusie betreft dat mensen toegang hebben tot hun drijfveren, intenties, afwegingen, gedachten en gevoelens, terwijl de meeste mensen denken dat zij dit wel degelijk hebben. Deze processen zijn volgens Vonk en Yang, Milliren & Blagen grotendeels onbewust en dus grotendeels niet toegankelijk. Vonk spreekt in dat verband over de introspectie illusie. We kunnen daarom volgens haar niet vertrouwen op introspectie (het vermogen inzicht te verkrijgen in onze eigen drijfveren en intenties) en we kunnen onszelf ook niet makkelijk betrappen op deze vorm van zelfbedrog. Dit inzicht kan helpen verklaren waarom mensen er niet altijd in slagen hun rationeel afgewogen besluit of voornemen te realiseren (volgens Vonk gemiddeld slechts 30 procent). Onze werkelijke drijfveren komen voor die tijd kennelijk in opstand. We baseren die voornemens op onze inschatting van onze drijfveren en intenties. In werkelijkheid hebben we op dat vlak grote blinde vlekken en verdraaien we informatie ook nog onbewust naar onze wensen. Jezelf in de toekomstige situatie verplaatsen en bedenken hoe we dan zouden reageren levert meestal een slechte voorspelling van ons gedrag op. Vonk betoogt dat het bij voorspellingen over ons eigen gedrag veel zinvoller en informatiever is om naar je buitenkant te kijken: je gedrag in vergelijkbare situaties. Zelfs het gedrag van willekeurige anderen die betreffende situatie al hebben meegemaakt blijkt volgens haar veel betrouwbaarder. Ook de voorspelling van een ander over ons gedrag is zinvol. Een

buitenstaander ziet onze (onbetrouwbare) intenties niet en oordeelt op basis van de weg die wel is afgelegd en ziet dus maar 30%: het gedeelte wat we gemiddeld hebben waargemaakt. Yang, Milliren & Blagen (2010) vullen aan dat hoewel we onszelf wel beoordelen op intenties, we anderen alleen op daden beoordelen. Als we ons eigen potentieel inschatten hechten we daarnaast meer waarde aan toekomstige prestaties. Als we het potentieel van anderen inschatten kijken we (terecht) veel meer naar vroegere en huidige prestaties.

Weber (2009) ontdekte tijdens haar onderzoek naar domein specifieke verschillen in risicogedrag dat respondenten andere verwachtingen over hun eigen gedrag invulden, wanneer ze informatie verstrekten over hoeveel andere mensen dit gedrag vertonen. In haar onderzoek vulden participanten vragenlijsten in over hoe groot zij de kans achten in voorkomende gelegenheid aan verschillende risicovolle activiteiten deel te nemen. Bij de vraag over bijvoorbeeld deelname aan diepzeeduiken voegde ze af en toe de informatie toe dat gemiddeld 60% van de eerdere deelnemers aangaven dit te willen doen. In die gevallen bleken participanten een significant hogere kans op te geven dit zelf ook van plan te zijn.

#### **4.2.3 Implicaties voor het ontwerp**

In het licht van de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek kunnen van paragraaf 4.2 onderstaande inzichten vertaald worden in ontwerp proposities.

##### **Corrigeren van ongewenste cognitieve toerusting**

Volgens Kahneman (2011) en Herrmann (2012) worden mensen zich op verschillende manieren bewust van een dreiging of kans door verschillende in cognitieve toerusting. Beoordelingsheuristiek maakt dat mensen onnodig vaak dreigingen waarnemen. Herrmann (2012) beschrijft filters in onze waarneming (denkvoorkeuren) die bewust gemaakt en bijgestuurd kunnen worden.

Bij het ontwerp van de interventie kan van dit inzicht gebruik gemaakt worden door de doelgroep hiervan bewust te maken en beschikbare handvatten aan te reiken ter correctie van ongewenste waarnemingsfilters en beoordelingsheuristiek. Mensen die (onbewust) onnodig vaak bedreigingen waarnemen kunnen dit leren afbouwen en daarnaast voortaan vaker kansen waarnemen.

##### **Emotie versus ratio**

Kahneman (2011) toont aan dat onze emotionele houding ten aanzien van onderwerpen bepalend is voor de mate waarin we ons bewust worden van een dreiging. Hij vult aan dat de veelvoorkomende aanname onjuist is dat we onze keuzes baseren op adequate rationele overwegingen en dat onze ratio veelal juist als slaaf van onze emotie fungeert. Vonk (2014) beschouwt dit als zelf-ondermijnend gedrag (*zelfbedrog*), waarbij we ons eigen excuzen geloven om in de comfortzone te blijven en ongemak te vermijden.

Het ontwerp van de beoogde interventie kan erin voorzien deze vorm van zelfbedrog herkenbaar te maken, door de doelgroep bij zichzelf te laten herkennen en kennis over te dragen over de effecten ervan. Verwacht kan worden dat mensen hierdoor beter in staat zijn lef bevordering-ondermijnend gedrag te herkennen en voorkomen of aanpassen.

##### **Verschuiving van bewustwordingsgrens**

Faltn (2011) geeft aan dat de grootte van iemands comfortzone een goede indicatie van iemands lef geeft en het bewust definiëren van je comfortzone de groei ervan aanzienlijk kan versnellen. Hij verklaart de mogelijke versnelde groei door dat mensen de discrepantie tussen hun zelfbeeld, gedrag en gewenste imago willen opheffen.

Deze inzichten kunnen in de beoogde interventie worden benut door mensen in de doelgroep te vragen hun comfortzone te definiëren en hen te confronteren met waargenomen discrepanties met hun zelfbeeld.

### **Sociale besmetting benutten**

Brafman & Brafman (2010) geven aan dat mensen onbewust en automatisch proberen te voldoen aan verwachtingen van anderen. Vonk (2014) noemt dit mechanisme *synchronisatie* en pleit bij beoogde gedragsverandering voor het zoeken van een andere sociale omgeving waar het beoogde gedrag meer getoond wordt.

In een interventie kan dit inzicht benut worden door mensen in de doelgroep ten aanzien van hun doelen voor lef ontwikkeling zelf verwachtingen te laten genereren en te laten delen met hun sociale omgeving. Daarnaast kan verwacht worden dat de interventie erbij gebaat kan zijn wanneer naar de doelgroep expliciet verwachtingen worden geuit over resultaten ten aanzien van lef ontwikkeling en onderlinge aanmoedigen (versterkt door voorbeeldgedrag van de trainer(s)).

### **Introspectie illusie omzeilen**

Volgens Vonk (2014) kunnen we niet vertrouwen op introspectie (het vermogen inzicht te verkrijgen in onze eigen drijfveren en intenties) en we kunnen onszelf er ook bijna niet op betrappen. Dit kan helpen verklaren waarom mensen er niet zo vaak in slagen hun (rationele) voornemens te realiseren. Het ontwerp van de beoogde interventies zou in dat licht van dit inzicht gebruik kunnen maken door de doelgroep voor de introspectie illusie te waarschuwen, wanneer hen gevraagd wordt (leer)doelen te formuleren. Meer concreet kan aan mensen in de doelgroep gevraagd worden feedback te vragen aan anderen die hen goed kennen vanuit de vraag of zij de geformuleerde doelen goed vinden passen bij de drijfveren van betreffende deelnemer.

## **4.3 Evoluerende en elkaar afwisselende inschattingen**

In dit onderzoek wordt het al dan niet tonen van lef beschouwd als een gefaseerd proces. In de vorige paragraaf is ingegaan op de fasen waarin iemand zich bewust wordt van een mogelijke dreiging of kans en hij of zij de waarde van een daaraan gerelateerd doel bepaalt. In deze paragraaf worden drie fasen besproken waarin inschattingen centraal staan. Eén daarvan betreft de inschatting van wat de aard en de bron van het risico of de kans zijn. Een andere inschatting daarbij betreft de gepercipieerde kans op de beoogde uitkomst; de kans op succes versus de kans op falen. Ten slotte speelt in het gefaseerde proces ook de inschatting een rol in hoeverre het beoogde doel opweegt tegen de kans op bepaalde negatieve uitkomsten.

Deze drie inschattingen kunnen elkaar beïnvloeden en afwisselen zolang de situatie dat (in de ogen van de betrokkene) toelaat. De uitkomsten van de ene inschatting levert daarbij input op voor de andere inschatting.

### **4.3.1 Inschatting van risico (en kans)**

Bij de derde stap in het proces op basis waarvan lef tot stand komt probeert iemand naast de aard en de bron ook in te schatten welke specifieke negatieve of positieve gevolgen mogelijk zijn door een bepaald risico aan te gaan (of een bepaalde kans te benutten). Dit moet niet verward worden met de inschatting van de kans op deze gevolgen; dat wordt in 4.3.2 uitgewerkt. De kans op succes is immers rechtstreeks gekoppeld aan de kans op negatieve uitkomst. In 4.3.1 worden de verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op risico- en kans inschatting.

### **Demystifying**

Evans (2012) geeft aan dat onbekende situaties angst kunnen oproepen en dat de perceptieverschillen tussen mensen ten aanzien van risico's sterk kunnen verschillen en leiden tot verschillende inschattingen van risico's. Hij licht toe dat de risicoperceptie met betrekking tot specifieke nieuwe situaties kan worden getoetst en verbeterd. Volgens Evans vindt hierdoor een meer adequate risico inschatting plaatsvindt, waarbij in de meeste gevallen de zorgen of angsten ten



opzichte van deze uitdaging verlaagd worden. Biswas-Diener (2012) beschrijft een relatief eenvoudige methode om irrationele angsten bloot te leggen en aan te pakken. Hij noemt deze techniek 'Demystifying'. Hiermee kun je volgens hem 'het mysterie' rond een situatie die angst inboezemt in feite doen verdwijnen of verminderen. De methode omvat twee fasen. In de eerste fase dient de betrokkende alle specifieke angsten en zorgen (mildere angsten) op te schrijven die hij of zij ervaart ten aanzien van een uitdagende situatie. Als voorbeeld beschrijft Biswas-Diener welke angsten het plan om te gaan skydiven bij hemzelf opriep. Hij was bijvoorbeeld bang dat lucht op de hoogte van het springen te koud was, waardoor je longen kunnen bevriezen. Ook had hij de angsten dat je in de lucht door de bliksem kan worden getroffen of dat je je benen kan breken bij een harde landing. De tweede fase is het stapsgewijs onderzoeken van elke specifieke angst. Door expertise in te winnen kun je controleren in hoeverre elke angst reëel is. In het geval van zijn angsten rond het plan om te gaan skydiven ontdekt Biswas-Diener zijn eerste twee angsten irrationeel en dus ongegrond te zijn. Aanbieders van dit soort avonturen blijken aan regels te zijn gebonden, waardoor deze risico's zijn uitgesloten. De laatste angst blijkt meer realiteitsgehalte te bevatten en dient geadresseerd te worden. Voorafgaand aan het skydiven wordt daarom geoefend met de meest veilige methode van de landing. Wanneer alle angsten zijn gecontroleerd op realiteitsgehalte en dit voldoende angstreductie heeft opgeleverd zal hierdoor de bereidheid zijn toegenomen om de beoogde uitdagende situatie alsnog aan te gaan. De 'rechtbankmethode' van Faltin (2011) is vergelijkbaar met de methode van demystifying en is ook gebaseerd op het uitdagen van angstwekkende gedachten.

### **Transformeren van overtuigingen**

Een verklaring voor de onjuiste inschatting van dreigingen is volgens verschillende auteurs te vinden in de wijze waarop mensen hun zelfbeeld en wereldbeeld vormen. De basis van iemands zelfbeeld en wereldbeeld blijken mensen al op jonge leeftijd te ontwikkelen. De overtuigingen die zich daarbij vormen zijn echter veelal gebaseerd op de beperkte analytische vermogens van een kind. Hierdoor ontwikkelen de meeste mensen naast constructieve ook belemmerende overtuigingen over hoe zaken samenhangen (Yang, Milliren & Blagen, 2009; Lazon & Van Dinteren, 2010). Mensen willen de complexe wereld graag hanteerbaar maken en daartoe ordenen. Daarbij filteren ze hun waarnemingen onbewust op dusdanige wijze dat hun wereldbeeld wordt bevestigd. Hierdoor vormen de vroeg ontwikkelde overtuigingen mentaal sterk verankerde referentiekaders die in vele contexten en gewoonten tot uiting komen. Ook niet effectieve overtuigingen zijn daardoor niet eenvoudig te veranderen (Lazon & Van Dinteren, 2010; Vonk, 2015). Yang, Milliren & Blagen (2009) vullen aan dat belemmerende overtuigingen kunnen worden opgespoord en worden getoetst vanuit volwassen perspectief, zodat vertekende waarnemingen kunnen worden gecorrigeerd en kansen en bedreigingen adequaat op waarde worden geschat.

### **Onjuiste basisevaluaties**

Kahneman (2011) beschrijft twee denksystemen waarmee het menselijk brein is uitgerust (zie paragraaf 4.2.1). Hij geeft aan dat systeem 1 de functie heeft om situaties te beoordelen en interpreteren en het leggen van causale verbanden (bijvoorbeeld: 'Wat veroorzaakt de dreiging in deze situatie?'). Todorov (2008, in: Kahneman, 2011) toont aan dat de nauwkeurigheid van onze basisevaluaties met betrekking tot het inschatten van dreiging verre van perfect is. Hij onderzocht hiertoe het vermogen om direct vriend en vijand te kunnen onderscheiden. Zijn bevindingen werden bevestigd in zijn bekende onderzoek naar de voorspellende waarde van beoordelingen van o.a. competentie op stemgedrag door alleen een korte blik op portretten van gezichten. Herrmann (2012) ontdekte dat mensen verschillen in de wijze waarop ze hun omgeving interpreteren. Door verschillen in waarnemingsfilters interpreteren sommige personen vaker kansen en anderen vaker bedreigingen. Herrmann verklaart verschillen in lef door deze verschillen in denkvoorkeuren en geeft aan dat deze voorkeuren bewustgemaakt en bijgestuurd kunnen worden.

### Verstorings van adequate risicoperceptie

Door het mechanisme dat Kahneman beoordelingsheuristiek noemt, nemen mensen onnodig vaak een dreiging waar, terwijl deze er niet is. Ons alarmsysteem is als het ware overdreven scherp afgesteld en meldt onnodig vaak gevaar. Zowel Kahneman als Todorov verklaren het ontstaan van bias door beoordelingsheuristiek vanuit de evolutie. Systeem 1 is volgens Kahneman door de evolutie gevormd om de voornaamste bedreigingen voor ons overleven continu te beoordelen. 'Het detecteren van en reageren op bedreigingen en mogelijkheden verbeterde onze overlevingskansen en is het resultaat van duizenden jaren van evolutie. Is alles normaal of is er een dreiging of een kans, moet ik vechten of vluchten? Deze vragen zijn voor de moderne stadsmens wellicht minder interessant dan voor een gazelle op de savanne, maar desalniettemin hebben we de neurale processen geërfd die ontwikkeld zijn om continu dreigingen in kaart te brengen en deze processen zijn nog steeds actief. Een goede stemming en cognitief gemak zijn de menselijke equivalenten van veilige, bekende situaties' (p. 43).

Omdat evolutionaire verklaringen (zoals die van Kahneman en Todorov) nooit kunnen worden getoetst, blijft de vraag in hoeverre ze valide zijn. Ze steunen daarmee de bevindingen van Kahneman dat mensen onnodig vaak een dreiging waarnemen.

Ware (2010) onderzocht hoe mensen op de laatste maanden voor hun overlijden terugkeken op hun leven. Haar onderzoek suggereert dat de meeste mensen achteraf vinden dat ze zich door angst onnodig hebben laten weerhouden om hun waarden na te streven op verschillende vlakken. Haar onderzoek resulteerde in een top 5 van de meest voorkomende zaken waar mensen achteraf spijt van hebben: 1. 'Had ik maar veel vaker de moed gehad om trouw te zijn aan mezelf en het waarmaken van mijn dromen, in plaats van aan trouw te zijn wat anderen van mij verwachtten'; 2. 'Had ik maar niet zo veel/ hard gewerkt en meer tijd aan mijn partner en kinderen besteed'; 3. 'Ik zou willen dat ik mijn gevoelens meer had durven uiten, i.p.v. deze te onderdrukken om de vrede te bewaren'; 4. 'Had ik maar meer aandacht besteed aan vriendschappen, i.p.v. deze te laten wegslijpen/ verwateren'; 5. 'Had ik mijn angst voor verandering maar eerder overwonnen, in plaats van in mijn comfortzone te blijven en in vaste gewoontes en patronen te leven'.

Het is opvallend dat drie van deze onderwerpen (de 1<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup>) sterk samenhangen met lef.

### Rolmodellen en voorbeeldgedrag

Vonk (2014) legt uit hoe het komt dat mensen risico's realistischer inschatten nadat zij zien dat anderen het risico al zijn aangegaan. Daarnaast betoogt ze dat niet het argumenteren over risico's, maar het aangaan ervan leidt tot betere risico inschattingen. Aristoteles zei het al: We verkrijgen deugden pas door onze daden. We worden pas rechtvaardig door het uitoefenen van rechtvaardige praktijken. We worden pas moedig als we moedige daden verrichten (in: *Ethica Nicomachea*, boek ii, 1105). Vonk (2014) vult aan met: 'De meeste mensen doen echter niet aan praktijk, maar verliezen zich in argumenten en menen dat ze daardoor deugdzaam zullen worden'. Ze licht toe dat het beïnvloeden van een ander met argumenten meestal alleen maar leidt tot weerstand en pleit voor voorbeeldgedrag, omdat dat vele malen effectiever is.

Dat verklaart ook waarom rolmodellen een sterke inspirerende en besmettelijke impact hebben op mensen. Vonk (2014) geeft aan dat mensen door het mechanisme *adaptatie* van jongs af aan leren zich aan te passen. Ze licht toe dat dit nog sterker geldt voor mensen met goede sociale vaardigheden, omdat zij beter aanvoelen wat anderen verwachten.

### Verstoorte afwegingen bij moedig gedrag

Dat mensen hun rationaliteit soms laten schieten en hun denken wordt aangetast is niet nieuw. De verklaringen van Kahneman & Tversky (2005) daarvoor zijn dat wel. In de zeventiger jaren werd verlies van rationaliteit door sociale wetenschappers verklaard door het effect van emoties als angst, haat en liefde. Kahneman & Tversky brengen de aantasting van rationaliteit echter in verband met het ontwerp van onze cognitieve toerusting. Ze beschrijven en verklaren verschillende vormen van bias in onze keuzes en beoordelingen die hieruit voortvloeien. Achtereenvolgens gaan ze in op wat zij

noemen *beoordelingsheuristiek*, *beschikbaarheidsheuristiek*, *substitutie*, *verliesaversie*, *affectheuristiek*, *associatieve activering*, *halo-effect*, *afnemende gevoeligheid voor kwantiteit* en ten slotte op *ons onvermogen tot adequaat reconstrueren van ons geheugen*. Deze mechanismen (zoals in verderop in dit hoofdstuk toegelicht) hebben ieder op hun eigen manier invloed op de deelprocessen die mensen doorlopen in situaties waarin zij overwegen lef te tonen en bieden verklaringen waarom mensen verschillen in de mate waarin zij lef tonen.

Vonk (2014) vult de lijst met obstakels voor adequate keuzes t.a.v. lef aan met enkele belemmerende mechanismen die zij schaaft onder de noemer *zelfbedrog*. Ze beschrijft hoe mensen zichzelf verleiden toe te geven aan diverse smoezen en drogredenen door mechanismen als *introspectie-illusie* en *cognitieve-dissonantie-reductie*. Vervolgens biedt zij handvatten waarmee we ons kunnen wapenen tegen deze ongewenste neigingen tot irrationeel gedrag.

#### Beschikbaarheidsheuristiek

Kahneman beschrijft nog een mechanisme dat onze rationaliteit aantast bij het juist inschatten van risico's. Door wat hij noemt *beschikbaarheidsheuristiek* proberen veel mensen feitelijk kleine risico's met onnodig veel moeite te vermijden en lopen op andere momenten onnodig grote risico's, die we niet of nauwelijks proberen te vermijden. Wanneer we ons afvragen hoe waarschijnlijk een bepaalde gebeurtenis is (bijvoorbeeld de kans op een terroristische aanslag, wanneer we besluiten met het vliegtuig te reizen) vertrouwen we onterecht op de inschatting die we hierover maken. Onterecht, omdat blijkt dat we in de praktijk in veel gevallen vooral conclusies trekken over de snelheid waarmee we informatie over betreffend vraagstuk uit ons geheugen naar boven weten te halen (Kahneman, 2011). Als we ons met relatief gemak veel voorbeelden van aanslagen kunnen herinneren, concluderen we dat de kans daarop relatief groot is. Opvallende, ingrijpende en persoonlijke gebeurtenissen worden volgens Kahneman door ons geheugen beter opgeslagen en herinnerd, waardoor ze onevenredig worden meegewogen bij onze inschatting. We maken daardoor verkeerde keuzes. Mensen zouden zich op basis van objectieve statistiek veel meer zorgen moeten maken over het risico op obesitas of echtscheiding en veel minder over risico's van aanslagen of vliegtuigongelukken.

Uit onderzoek naar publieke risico-perceptie door Slovic (2005) blijkt dat deze onevenredigheid in de praktijk enorme proporties aan kan nemen. Slovic onderzocht hoe waarschijnlijk mensen bepaalde doodsoorzaken inschatten door vergelijking van paren. In veel gevallen zaten mensen er met een factor 10 tot soms wel 300 naast! Slovic verklaart deze onjuiste risico-inschattingen door de werking van de beschikbaarheidsheuristiek. Evans (2012) bevestigt deze conclusies en noemt het vermogen om risico's juist in te schatten risico-intelligentie of RQ (Risk Quotiënt).

Kahneman licht toe dat beschikbaarheidsheuristiek ontstaat door het mechanisme *substitutie*. 'Onze hersenen zijn erop gericht altijd met een antwoord te komen op een vraag, ook wanneer we eigenlijk geen goed antwoord op de vraag hebben. Wanneer het voor denksysteem 1 lastig blijkt een ingewikkeld vraagstuk te beantwoorden, wordt dit door een minder complexe vraag vervangen, welke gemakkelijker te beantwoorden is' (Kahneman, 2011. p. 105).

#### Gevolgen van bias in organisaties

Kunreuther (in Kahneman, 2011) laat zien dat niet alleen individuen, maar ook organisaties ongunstig beïnvloed worden door de beschikbaarheidsheuristiek. Organisaties blijken volgens een voorspelbaar patroon te reageren op risico's die realiteit werden (w.o. rampen). De mate waarin zij hun zorgen uiten en zich inspannen om maatregelen nemen om herhaling te voorkomen of zich ertegen te verzekeren blijkt direct na de nare gebeurtenis erg hoog te zijn en naarmate de herinneringen aan de gebeurtenis afnemen, nemen ook de zorgen en de voorzichtigheid af (terwijl het risico constant blijft). Dit zijn geen verrassende conclusies, maar het geeft wel te denken dat ook organisaties zich massaal tot dergelijk irrationeel gedrag laten verleiden.

#### **4.3.2 Inschatting kans op succes**

Een tweede inschatting in het proces op grond waarvan lef tot stand komt betreft het deelproces waarbij iemand een inschatting maakt van de kans op de beoogde uitkomst (bij het aangaan van een risico). Onderstaand worden inzichten weergegeven waarvan verwacht kan worden dat ze een bijdrage leveren aan het verbeteren van dit deelproces. Er blijken verschillende factoren van invloed op deze inschatting van de kans op succes of de kans op falen.

##### **Onjuist inschatten van sociale steun**

Mensen schatten hun kans op succes soms onjuist in doordat ze de daarbij gewenste sociale steun vanuit hun omgeving onderschatten. Mensen doen (meestal onbewust) aannames over het draagvlak voor de door hen beoogde verandering. Die aannames zijn niet altijd juist en worden meestal ook niet altijd getoetst. Zelfs niet wanneer dat het realiseren van belangrijke doelen in de weg staat (Gilbert, Krull & Malone, 1990; Faltin, 2011; Vonk, 2014). Faltin (2011) en Vonk (2014) vullen aan dat het vertrouwen in de aannames kan daarvoor te sterk zijn. Vonk (2014) geeft aan dat deze onjuiste aannames een vorm van zelf-sabotage kunnen zijn. Ze beredeneert dat het verleidelijk kan zijn om dergelijke aannames te geloven en niet te toetsen, omdat dat een excuus biedt om in je comfortzone te blijven en daarmee ongemak te vermijden. Faltin (2011) licht toe dat de meeste angstwekkende gedachten betrekking hebben op vermoedens over wat anderen over ons denken. We zijn bang voor een negatief oordeel. Faltin spreekt in dat licht over 'sociale plankenkoorts' en over 'gedachtenlezen'.

##### **Eenzijdige focus**

Oetingen (2012) verklaart waarom het mensen niet altijd lukt hun succeskansen adequaat in te schatten vanuit een veelvoorkomende eenzijdige focus op ofwel het doel, de obstakels die het doel in de weg staan, de hulpbronnen die ingezet kunnen worden in de richting van het doel, of op de huidige situatie. Ze geeft aan dat mensen zich van die eenzijdige focus meestal niet bewust zijn. Sommigen focussen volgens haar te sterk op mogelijke obstakels en hebben nauwelijks aandacht voor het verkennen/ aanwenden van hulpbronnen. Anderen focussen juist teveel op hulpbronnen en te weinig op het zetten van concrete stappen (tot actie overgaan) in de richting van hun doel. Weer anderen focussen teveel op de toekomstige gewenste situatie en hebben onvoldoende aandacht voor de uitdagingen die in de huidige situatie opgelost moeten worden.

Oetingen (2012) spreekt in dat verband over het contra productieve 'indulging'. Zij ontwikkelde als antwoord op de door haar vastgestelde focusproblemen het WOOP-model waarin zij vier met elkaar samenhangende aandachtsgebieden beschrijft, welke mensen volgens een vaste volgorde dienen te doorlopen. Deze vier gebieden zijn: 1. heldere afbakening en definitie van de gewenste situatie; 2. verkenning van obstakels die doelbereik belemmeren; 3. verkenning van hulpbronnen als die deze obstakels kunnen oplossen; 4. beschrijving van huidige situatie en contrastering met gewenste situatie. Kort samengevat staat WOOP daarbij voor: Wish, Outcome, Obstacle en Plan.

Ook Herrmann (2012) herkent de hierboven beschreven contra productieve eenzijdige benaderingen en verklaart deze vanuit verschillende dominante denkstijlen. Hij legt uit dat de meeste mensen hierdoor een voorkeur ontwikkelen om maar één of soms twee kanten van een probleem of vraagstuk te belichten of onderzoeken.

##### **Afnemende gevoeligheid voor kwantiteit**

Kahneman (2011) geeft aan dat het adequaat inschatten van kansen een belangrijk aspect is van statistisch denken en dat dit vereist dat we over verschillende dingen tegelijk nadenken. Hij geeft aan dat dat iets is waarvoor systeem 1 niet ontworpen is. In dat verband licht Kahneman (2011) toe dat onze hersenen er moeite mee blijken te hebben om kansen of gevolgen die uitgedrukt worden in getallen op rationele wijze op waarde te schatten. Hij spreekt in dat verband over het mechanisme 'afnemende gevoeligheid voor kwantiteit'. Kahneman (2011) toont aan dat beslissingsgewichten worden vertekend door de levendigheid en het gemak waarmee mensen een beeld kunnen vormen over kansen. De bereidheid om geld te doneren aan een goed doel (met olie besmeurde

zeemeeuwen redden) blijkt bijvoorbeeld nauwelijks gekoppeld aan het aantal. Voor het redden van 2.000 of 20.000 of 200.000 vogels wordt nauwelijks verschillend gedoneerd. Kahneman laat dit effect ook zien bij mensen die iets proberen te winnen door een rode knikker te pakken. Ze blijken bij een glazen vaas eerder te kiezen voor een kans van 8% (8 rode knikkers en 92 witte), dan voor een kans van 12,5% (1 rode knikker en 8 witte).

Slovic (2005) vergeleek in hoeverre dit effect een verschillend uitpakte voor 'leken' t.o.v. experts. Hieruit blijkt dat ook beleidsmakers en medici (en zelfs ervaren statistici) vatbaar zijn voor dit mechanisme, hetzij in minder mate. Wanneer gekozen kan worden voor twee scenario's (bijvoorbeeld wel of niet vaccineren van een groep mensen) blijkt dat veel eerder gekozen wordt voor het scenario wel vaccineren, wanneer de risico's daarvan als abstracte kansen worden gepresenteerd (bijvoorbeeld 'een risico van 0,001 procent kans op ernstige bijwerking'). Wanneer precies hetzelfde risico simpelweg anders wordt verwoord ('1 op de 100.000 kinderen zal levenslang gehandicapt raken door het vaccin'), heeft dit een sterk effecten op de besluitvorming. Lobbyisten voor meer inkomsten voor een bepaalde sector in de zorg weten met levendige beschrijvingen zelfs met succes extra angst op te roepen, waardoor extra geld vrijgemaakt wordt. Uit bovenstaande zou je kunnen afleiden dat organisaties en leidinggevendenden die bepaald risicovol (moedig) gedrag willen bevorderen er bij gebaat zijn betreffende risico's op een meer abstracte manier aan betrokken medewerkers te presenteren.

### **Affect heuristiek**

De eerder besproken 'affect heuristiek' blijkt ook van invloed op de vierde stap in het (deel)proces op grond waarvan lef tot stand komt. Hij legt uit dat de emotionele houding ten opzichte van de context bepalend is voor hoe groot iemand een risico (en daarmee dus ook de kans op succes) inschat. Wanneer iemand bijvoorbeeld met name negatieve emoties ervaart in relatie tot genetisch gemanipuleerd voedsel (of kernenergie of tatoeages, etc.) dan zal deze persoon de bijbehorende risico's groter inschatten, dan wanneer het meer positieve emoties oproept. Ook wanneer iemand belang ervaart bij het gebruik van een verschijnsel waaraan risico's kleven, zal dit ervoor zorgen dat deze risico's als kleiner worden ingeschat, dan wanneer er geen belang was.

### **Verstoorde afwegingen door zelfbedrog**

De eerder beschreven voorbeelden van bias in onze keuzes en beoordelingen met betrekking tot riskante keuzes (Kahneman & Tversky, 2005) worden aangevuld door Vonk (2014) vanuit de optiek van *zelfbedrog mechanismen*. Zij baseert zich hierbij op de conclusies van Brafman & Brafman (2000), Wilson (2002), Kahneman & Tversky (2005), Pronin (2009), Yang, Milliren & Blagen (2010) en Webb, Chang & Benn (2013). Hiermee biedt Vonk inzicht in gedrag dat mensen kan belemmeren om hun idealen waar te maken en daartoe hun comfort zone te vergroten. Op basis daarvan kunnen mensen dit voor hen nadelige gedrag herkennen bij anderen en deels bij zichzelf. Ook biedt dit verklaringen waarom mensen verschillen in de mate waarin zij geneigd zijn lef te tonen. Bovendien biedt Vonk concrete handvatten waarmee mensen hun neigingen tot irrationele gedrag kunnen vervangen door meer constructieve gedragingen, samengevat onder de noemer *zelfcontrole*.

Vonk (2014) verklaart ook hoe het komt dat veel mensen moeite hebben om niet toe te geven aan de verschillende irrationele neigingen tot zelfbedrog. Ze licht toe dat we het liefst toegeven aan onze neiging om pijn en onlust te vermijden en dus in onze comfort zone willen blijven zitten, ook wanneer het in ons eigen belang is om die behoefte uit te stellen. Tegelijkertijd willen we ter behoud van ons zelfbeeld van onszelf denken dat we redelijk denkend en autonoom zijn. De enige oplossing om beiden te combineren is onszelf allerlei smoezen, en drogredenen voor te houden en daar zelf in te geloven.

Net als Kahneman & Tversky (2005) verklaart ook Vonk (2014) irrationeel gedrag vanuit intern conflicterende waarden of belangen. Ze omschrijft dit als 'twee delen in jezelf' die iets verschillends willen. 'Deel 1' wil bijvoorbeeld roken, drinken en teveel of ongezond eten, terwijl het andere deel balans en een gezond leven wil. Vonk steunt in dat verband de visie van het bestaan van twee



denksystemen in onze hersenen, zoals beschreven door Kahneman & Tversky en geeft aan dat neurowetenschappelijk onderzoek deze benadering ondersteunt.

Yang, Milliren & Blagen (2010) verklaren zelfbedrog vanuit het perspectief dat dit voornamelijk voortkomt uit onze angsten en spreken in dat verband over 'psychological camouflage' en 'false compensation'. Ze leggen uit dat angst bedoeld is als een alarmsysteem dat ons wil beschermen, maar ons tegenwoordig vaker een excuus verschaft dat ons berooft van onze vrijheid en verantwoordelijkheden. Het tast daarmee aan wie we zijn en belemmert dat we onze diepere behoeften vervullen. Volgens Vonk heeft de menselijke neiging om ongemak en onprettige situaties uit de weg te gaan, in oorsprong een overlevingsfunctie en licht dat als volgt toe: 'Net als bij andere dieren volgen onze oerinstincten het lust-onlust-principe: we zoeken op wat prettige gevoelens geeft en we vermijden alles wat onlust of ongemak geeft. Het is in de evolutie van overlevingswaarde geweest. Ooit was het nuttig om onze angsten te volgen is het denken aan onze korte termijn belangen 'ingebakken' in onze genen en diep verankerd geraakt in ons brein' (Vonc, 2014, p. 8, 16). Zoals eerder besproken kunnen evolutionaire verklaringen niet getoetst worden, waardoor het de vraag is in hoeverre ze valide zijn.

Mensen blijken per dag gemiddeld circa 200 maal te worden blootgesteld aan verleidingen die in strijd zijn met de waarden waar zij voor staan en die een beroep doen op het deel in onszelf dat gericht is op bevrediging van korte termijn behoeften en vermijding van ongemak en pijn (Wilson, 2002; Pronin, 2009; Webb, Chang & Benn, 2013). Vonk (2014) noemt dat deel 'de kleuter' in onszelf, dat kan uitgroeien tot een veel moeilijker te controleren monster wanneer we de kleuter blijven voeden door toe te geven aan zelfbedrog. Ze beschrijft diverse varianten van zelfbedrog die in de praktijk veel voorkomen en licht de meest voorkomende drogredenen toe die mensen erbij toepassen. Onderstaand een overzicht.

Zelfbedrog gedrag	Veel gebruikte drogredenen
Uitstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Nu is de tijd niet goed'</li> <li>- 'Het voelt verkeerd en ik moet m'n gevoel volgen'</li> <li>- 'Ik kan er best mee stoppen als ik echt wil. Ik ben niet verslaafd, dus ik hoef niet te stoppen'</li> <li>- 'Ik ben er nog niet aan toe en moet me eerst meer voorbereiden' (uit faalangst of een 'liever-lui-dan-moe-mentaliteit')</li> <li>- 'Nu is geen goed moment en komt het niet goed uit'</li> </ul>
Vermijden van situaties die angst oproepen:	
- Niet voor jezelf opkomen	- 'Ach, zo erg is het niet'
- Niet zeggen wat je denkt	- 'Zo kwaad bedoelt de ander het niet'
- Onder je niveau werken	- 'Anderen moeten me altijd aardig vinden'
- Onredelijk hoge eisen aan jezelf stellen	- 'Straks hoor ik er niet meer bij'
- Niet spreken in het openbaar	- 'Dan kan ik tenminste ook niet falen'
- Ergens komen waar je niemand kent	- 'Dan is het niet zo erg als het mislukt'
	- 'Anders ben ik niet goed genoeg'
	- 'Als het fout gaat wordt ik afgewezen'
	- 'Dat is gewoon niks voor mij'
	- 'Mensen zullen me raar vinden'

Vonc (2014) en Lazeron & van Dinteren (2010) zien veel overeenkomsten tussen drogredenen en belemmerende overtuigingen of irrationele gedachten. Dat lijkt de weg te openen voor reeds

beproefde methoden om belemmerende overtuigingen te transformeren naar constructieve overtuigingen.

#### Introspectie illusie

Zoals uitgewerkt in 4.2.2. beschrijven Yang, Milliren & Blagen (2010) en Vonk (2014) een verschijnsel dat Vonk *introspectie illusie* noemt. Dit lijkt bij te dragen aan het verklaren waarom mensen zich zo vaak vergissen in het voorspellen van hun eigen gedrag en hun toekomstige prestaties. Het is volgens hen een illusie dat mensen toegang hebben tot hun drijfveren, intenties, afwegingen, gedachten en gevoelens. Deze processen zijn grotendeels onbewust en dus grotendeels niet toegankelijk.

#### Cognitieve dissonantie reductie

Een andere zelfbedrog variant betreft de zelfrechtvaardiging van gedragingen die niet stroken met onze voornemens en idealen en het afsluiten voor informatie die ons ermee kan confronteren (Brafman & Brafman (2000)). Zij spreken in dit verband over *cognitieve dissonantie reductie*. Mensen vallen af en toe ten prooi aan de eerder genoemde 'kleuter' in onszelf. Iemand besluit bijvoorbeeld zijn voornemen om vandaag te stoppen met roken toch liever een dag uit te stellen. Meteen daarop volgt de uitdaging hoe hij zichzelf na dit misstapje nog prettig in de spiegel in de ogen kan blijven kijken<sup>4)</sup>. Brafman & Brafman (2000) lichten toe dat ontkenning middels zelfbedrog dan erg verleidelijk is. Ze vervolgt dat in het verlengde van het op irrationele wijze rechtvaardigen van ons eigen ongewenste gedrag mensen ook de neiging hebben om zich onbewust af te sluiten voor informatie die hun slechte gewoonte bedreigt. Deze informatie wordt weggefilterd (niet bewust waargenomen), ontkend, verdraaid, vergeten of genegeerd wanneer we het wel waarnemen. Deze strategie van 'je kop in het zand steken' noemen Webb, Chang & Benn (2013) 'The ostrich problem'. Cognitieve dissonantie reductie kan dus optreden nadat iemand in eerste instantie ten prooi is gevallen aan één van de eerder beschreven voorbeelden van zelfbedrog. Het kan in die zin beschouwd worden als een coping-strategie. Bij de verklaring van dit soort gedrag speelt volgens haar ook hier weer een belangrijke rol dat we ons zelfbeeld (als een redelijk denkend en autonoom wezen) proberen in stand te houden door onszelf drogredenen voor te houden.

Vonk wijst op het gevaar van een sneeuwbaaleffect bij zelfbedrog door zelfrechtvaardiging: 'Wanneer je jezelf succesvol een bepaalde smoes (overtuiging) hebt aanpraat heeft dit vaak een breder effect. Als je bijvoorbeeld jezelf na enkele mislukte pogingen om te stoppen met roken hebt wijsgemaakt dat je eigenlijk ook niet oud hoeft te worden en liever korter leeft waarbij je 'alles' kunt doen in plaats van een lang leven zonder te roken, dan is de stap klein om daarna ook te redeneren dat veel drinken of veel eten dan ook wel moet kunnen'.

#### Externe locus of control

Een andere variant van zelfbedrog betreft de neiging van mensen om tegenvallers onterecht toe te schrijven aan externe factoren (Pronin, 2009; Webb, Chang & Benn, 2013). Wanneer je een doel of prestatie probeert te halen en het zit tegen, kan dit verleidelijk zijn, omdat je daarmee het risico op imago schade zou kunnen vermijden (en je daarnaast ook je positieve zelfbeeld kunt behouden). Voor een hardloper kan de marathon toch een stuk zwaarder zijn uitgevallen dan verwacht. In plaats van te concluderen dat je dat misschien niet aankan ligt de verleidelijke conclusie op de loer dat het aan andere zaken lag: 'Die nieuwe schoenen zijn niet goed' of 'Ik struikelde over een losse stoeptegel en kreeg daar last van'. Door oorzaken van tegenvallers te makkelijk te wijten aan factoren buiten jezelf ontnemen mensen de mogelijkheid hun eigen hulpbronnen kritisch te bekijken en verbeteren (Webb, Chang & Benn, 2013). Dit mechanisme heeft de kenmerken van een coping strategie waarmee behoud van zelfbeeld bereikt kan worden (zie paragraaf 4.2.7).

#### Indulging

Oettingen (2012) en Kappes (2012) ontmaskeren daarnaast ook nog een ogenschijnlijk onschuldige activiteit als een riskante vorm van zelfbedrog. Ze waarschuwen daarbij voor het veelvuldig

dagdromen en lichten toe dat het voor mensen erg prettig is om te focussen alle plezierige aspecten van een toekomstige gewenste situatie. Ze spreken in dat geval over 'indulging' en geven aan dat mensen daarbij onvoldoende open staan voor negatieve informatie. Uit onderzoeken van Oettingen (2012) en Kappes (2012) blijkt dat mensen die het meest aan 'wishful thinking' doen het minste kans op succes hebben. Dit kan volgens hen leiden tot verkeerde keuzes en tot passiviteit. 'Al mijmerend doe je niets om je droom te realiseren. Dat is ten slotte veel veiliger en comfortabeler dan je handen vies maken en tot actie overgaan, met bijbehorende risico's op fouten maken of obstakels tegenkomen'.

### **Bijgeloof, (functioneel) magisch denken**

In voorgaande passages is benadrukt dat mensen op het gebied van lef ontwikkeling voordeel hebben bij het herkennen en corrigeren van hun denkfouten. Dat blijkt niet altijd op te gaan. Een specifieke denkfout die op het gebied van lef juist in ons voordeel kan werken is het zogenaamde 'magisch denken'. Dit betreft het geloof dat iemand kan hebben dat hij door bepaalde rituelen of voorwerpen een spannende situatie of uitkomst kan beïnvloeden. Dit soort bijgeloof is bijvoorbeeld vaak zichtbaar bij topsporters. Verschillende onderzoekers hebben samenhang gevonden tussen het toepassen van dit soort bijgeloof, toegenomen zelfvertrouwen en betere prestaties in relatie tot spannende c.q. onzekere situaties.

Rutjens (2014) legt uit dat het een menselijke basisbehoefte is om te streven naar een gevoel dat we ergens controle over kunnen uitoefenen. Mensen zijn daartoe volgens Rutjens erg op zoek naar patronen en verbanden. Ook als die er niet zijn. Rutjens spreekt in dat verband over 'illusoire causale verbanden'. De illusie van controle is volgens hem 'een mooie uitvinding' van ons brein als antwoord op dit probleem. Dit uit zich bijvoorbeeld in bijgeloof. Dat kan volgens Rutjens ook functioneel zijn, omdat het optimisme bevordert en daarmee een grotere kans op succes bevordert. Hij verklaart dat deels doordat optimisme een 'self-fulfilling prophecy'-effect in zich heeft. Mensen die geloven in een goede uitkomst blijken volgens Rutjens meer geneigd door te zetten bij tegenslagen. Ook verwachten ze positievere effecten van interacties met anderen en zijn daardoor bereid meer in deze interacties te investeren.

Volgens Biswas-Diener (2012) blijkt het toepassen van bijgelovige rituelen of gedachten de betrokkenen te helpen om met onzekerheden en angsten om te gaan. Het geeft ze het gevoel dat ze invloed hebben op een onzekere uitkomst, terwijl die invloed rationeel gezien niet kan bestaan. Van vele topsporters is bekend dat ze voor belangrijke wedstrijden vaste rituelen toepassen of 'geluksvoorwerpen' bij zich dragen in de hoop daarmee de wedstrijd in hun voordeel te beïnvloeden. Biswas-Diener stelt dat dit soort magisch denken zelfs (in enige vorm) bij de meeste mensen voorkomt en ook terug te vinden is in diverse tradities en religieuze gebruiken.

Hij beschrijft hoe hij zelf in de rol van coach een actrice (met heftige angsten tijdens audities) hielp door haar een voorwerp te geven dat haar geluk zou brengen. De actrice mailde hem jaren lang, waarbij ze steeds weer vertelde dat ze veel baat had bij dat voorwerp.

### **Positief herkaderen en optimisme**

De vraag dient zich aan of het wel zo verstandig is om irrationele gedachten of rituelen te bevorderen. Wanneer mensen ervaren dat bijgeloof effectief is, zouden ze in de verleiding kunnen komen dit vaker te gaan verkiezen boven rationeel denken. Pedagogen pleiten om die reden al decennia voor het afschaffen van sprookjes waarin tovenarij als oplossing wordt aangereikt in plaats van probleemoplossend denken (zgn. emancipatorische sprookjes) (Bakker, 1998 In: Merkel & Richter, 1977).

Wiseman (2010) en Damisch, Stoberock & Mussweiler (2010) nuanceren de irrationaliteit van het magisch denken. Zij benadrukken dat het niet zozeer gaat om een irrationeel vertrouwen in geluk, maar meer om de manier waarop je betekenis geeft aan gebeurtenissen. Ze gaan er vanuit dat perceptieverschillen ontstaan door subjectieve interpretatie van de realiteit die per individu kan verschillen. Wiseman legt uit dat je als het ware kunt redeneren vanuit het halfvolle glas (optimisme) of vanuit het halflege glas. Hij illustreert dit vanuit een scenario dat hij respondenten voorlegde.

Daarin sta je in de rij bij een bank, terwijl een overvaller binnenkomt en een schot lost. Je bent daarbij toevallig in je arm geraakt. Een deel van de respondenten redeneert dat ze geluk hadden, want ze hadden ook veel ernstiger gewond kunnen zijn. Anderen vonden dat ze vooral pech hadden, want de kans dat ze per ongeluk geraakt werden zou maar heel klein zijn. Volgens Wiseman is de wijze van interpretatie in positieve zin te beïnvloeden en hij pleit voor het leren van 'counter-factual-thinking'. Dit komt neer op het positief herkaderen van gebeurtenissen. Wiseman geeft aan dat psychologen in dit verband spreken over 'the ability to imagine what might have happened, rather than what actually did happen'. Counter-factual-thinking' kan in dat licht meerwaarde bieden als instrumentele techniek in specifieke contexten. Als algemene zienswijze lijkt deze benadering niet geschikt, omdat deze dan zou kunnen bijdragen aan de trend van het 'feiten-vrije denken' in de journalistiek.

Damisch, Stoberock & Mussweiler (2010) onderzochten de perceptie van geluk en ontdekten dat het zelfvertrouwen en de prestaties van mensen positief beïnvloed werden door het 'activeren van 'good luck beliefs'(bijgeloof). Op basis hiervan is te verwachten dat het bevorderen van een optimistische interpretatie ook van invloed is op de perceptie van risico's. Waar pessimisten meer gericht zijn op het waarnemen van bedreigingen, zijn optimisten beter in te staat juist kansen waar te nemen. Dit sluit ook aan bij de conclusies van Evans (2012) dat mensen hun risicoperceptie (en daardoor ook hun lef) kunnen ontwikkelen. Kahneman & Tversky (2009) vullen aan dat optimisten vaker dan anderen overmoedig zijn, doordat zij risico's vaker te laag inschatten.

### **Chunking**

Een andere factor die van invloed kan zijn op adequate inschatting van de kans op succes of falen bij uitdagende situaties betreft het vermogen om een uitdaging te proportioneren. Goud (2005) licht toe dat je lef stap voor stap kunt vergroten door herhaaldelijk ervaring op te doen met situaties net buiten je comfort zone. Het niveau van uitdaging kan door opdeling of 'chunking' van het uiteindelijke doel in kleinere tussendoelen worden teruggebracht tot hanteerbare proporties. Geleidelijk behalen van tussendoelen leidt tot toename van zelfvertrouwen, zodat vervolgens een hoger uitdagingsniveau ook haalbaar wordt (Goud, 2005; Faltin, 2011; Sukel, 2015). Het uitdagingsniveau kan ook betrekking hebben op complexiteit, waarbij iemand het overzicht kwijt is over wat er allemaal gedaan moet worden en in welke volgorde. Het opdelen in tussendoelen (proportioneren of 'chunken') kan deze complexiteit ontrafelen en kan herstelt daarmee inzicht en overzicht (Maurer, 2004). Maurer (2004) licht toe dat mensen bij grotere doelen of taken vaak al snel opgeven (of er niet eens aan beginnen) en geeft aan dat grote (maar belangrijke) veranderingen vaak instinctief weerstand en angst oproepen. Dat kun je volgens hem omzeilen door de verandering op te delen in kleine behapbare stukjes. Ook Goud (2005) is voorstander van het opdelen van grote doelen in kleinere delen en spreekt in dat licht over toepassen van 'baby steps'. Hij licht toe dat je lef stap voor stap kunt vergroten door herhaaldelijk ervaring op te doen met situaties net buiten je comfort zone. Goud vult aan met de vergelijking van het in beweging krijgen van een stilstaande auto door te duwen, dat in het begin het moeilijkste en zwaarste is, maar als de auto in beweging komt steeds makkelijker wordt.

Sukel (2015) verklaart de voordelen van deze aanpak vanuit neurologisch perspectief en licht toe dat het opdelen in kleinere doelen bijdraagt aan focus en aan een lagere cognitieve belasting gericht op slechts een stukje van het complexe grotere doel. Daarnaast vergroot het volgens haar het gevoel van controle. Ook Oetingen (2012) herkent het probleem dat mensen soms vastlopen bij het aangaan van uitdagende en complexe situaties. Ze overzien dan volgens haar het geheel van vereiste activiteiten onvoldoende en weten daardoor niet waar te beginnen. Oetingen pleit in dat licht voor toepassing van haar WOOP-model (zoals eerder in 4.3.2 beschreven). Dit kan gezien worden als een gestructureerde variant op chunking.

Ten aanzien van de toepasbaarheid van de chunking techniek dient wel opgemerkt te worden dat onzeker is of deze techniek ook waardevol is bij meer complexe (bijvoorbeeld ecologische of relationele) vraagstukken.

### 4.3.3 Risk reward afweging

De derde inschatting in het proces op basis waarvan lef tot stand komt betreft de fase waarbij iemand inschat of het beoogde doel opweegt tegen de kans op bepaalde negatieve uitkomsten. In deze fase tracht iemand enerzijds in te schatten in welke mate hij of zij bereid is de impact van deze negatieve uitkomsten te aanvaarden en anderzijds in welke mate hij of zij in staat is deze uitkomsten te verdragen. Dit proces kan heel snel en intuïtief verlopen, maar ook langzamer en meer rationeel. Onderstaand worden de verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op deze afweging.

#### Verliesaversie

De risicobereidheid kan vergeleken worden met de uitkomst van een risk-reward afweging. Deze bereidheid blijkt beïnvloed te worden door het mechanisme dat door verschillende auteurs *verliesaversie* wordt genoemd (LeDoux, 1996; Novemsky & Kahneman, 2005; Alcock, 2009; Kahneman, 2011). Mensen blijken het belangrijker te vinden verlies te vermijden dan winst te behalen. Ze blijken in die zin bereid meer risico te accepteren bij pogingen om te behouden wat ze al hebben. Dit effect is zichtbaar bij onderhandelingen en reorganisaties. Bij onderhandelingen over de verdeling van een koek die groter wordt, zijn mensen veel schappelijker, dan over een koek die kleiner wordt. Uit onderzoek (van o.a. Rozin, Gottmans en Kahneman (p. 321) blijkt dat negativiteit en vermijding de boventoon voeren in plaats van positiviteit en toenadering. Ook Alcock (2009) steunt deze conclusie en licht toe dat territoriale dieren, met inbegrip van mensen, harder vechten om verlies te voorkomen dan om winst binnen te halen. Alcock toont aan dat het in de dierenwereld veel vaker voorkomt dat verdedigers succesvol zijn wanneer aanvallers een territorium proberen te bezetten. Alcock verklaart hiermee ook waarom herstructureringspogingen van instellingen vaak niet slagen (p. 324) en dat de ontwerpers daarvan zich meestal verkijken op de weerstand en vastberadenheid van de betrokkenen die zich verzetten tegen verandering. Verliesaversie lijkt een sterke behoudende kracht die bevorderlijk is voor minimale veranderingen van de status quo van instellingen en individuen. Deze asymmetrie tussen de motieven om verlies te vermijden en winst te boeken wordt niet alleen verklaard vanuit psychologische en biologische invalshoek, maar worden ook vanuit neurologisch perspectief gesteund en verklaard. LeDoux (1996) stelde vast dat bedreigende informatie veel heftigere reacties in het brein oproept dan informatie die een kans inhoudt. 'De hersenen van mensen bevatten een mechanisme dat voorrang geeft aan slecht nieuws. Wanneer mensen onder de hersenscanner lagen bleken hersenbeelden bij (korte) blootstelling aan bedreigende beelden veel sterkere activiteit van de amygdala (belangrijke rol speelt als het 'bedreigingscentrum' van de hersenen)'. LeDoux licht toe dat de visuele cortex daarbij zelfs wordt overgeslagen (deelnemers herinnerde zich ook niet iets gezien te hebben) en dat boze gezichten (potentiele bedreiging) bijvoorbeeld veel sneller en efficiënter worden verwerkt dan blij gezichten'.

Novemsky & Kahneman (2005) tonen aan dat de 'risk-reward-afwegingen' van mensen in eenvoudige goksituaties vaak irrationeel blijken. 'Mensen kennen een ander relatief gewicht aan verlies dan aan winst, waardoor onze risicoperceptie van nature wordt verkleurd. Intuïtieve voorkeuren stemmen regelmatig niet overeen met logische keuzen' (Novemsky & Kahneman, 2005, p. 19). Ze kwantificeerden de effecten van verliesaversie met de bevindingen uit hun onderzoek en kwamen daarmee tot een gemiddelde 'afkeer-van-verlies-ratio' met gemiddelde waarde tussen 1,5 en 2,5. Dat houdt in dat mensen bijvoorbeeld pas bereid zijn kans te lopen \$100,- te verliezen als daar een gelijke kans op het winnen van \$ 200,- tegenover staat. Kahneman nuanceert dat mensen verschillen in de mate waarin zij 'last' hebben van de afkeer van verlies. Hij geeft aan optimisten in het algemeen en leidinggevend, ondernemers en beroepsmatige risiconemers (zoals bijvoorbeeld op financiële markten) in het bijzonder een grotere tolerantie hebben voor verliesaversie en meer bereid zijn tot risico's. Ook Evans (2012) steunt deze stelling vanuit zijn bevindingen m.b.t. beroepsgokkers (bij paardenraces en op aandelenbeurzen) en geeft bovendien aan dat het vermogen om adequaat risico's in te schatten ontwikkelbaar blijkt.



Als verklaring voor het verliesaversie mechanisme verwijst Kahneman naar de evolutie: 'Verliezen wegen psychologisch zwaarder dan winsten. Deze asymmetrie tussen de kracht van positieve en negatieve verwachtingen of ervaringen heeft een evolutionaire geschiedenis. Organismen waarvoor bedreigingen urgenter zijn dan gunstige gelegenheden, maken meer kans om te overleven en zich voort te planten (p. 299). Ondanks de aannemelijke indruk van deze redenering, is ook deze wetenschappelijk van weinig waarde, vanwege het ontbreken van mogelijkheden van toetsing van deze hypothese.

### **Belemmerende werking sociale rollen**

Verschillende sociale mechanismen blijken de uitkomsten van iemands risk-reward afweging te kunnen beïnvloeden. Goffman (1959) verklaart in dat verband waarom mensen zich ten opzichte van anderen graag volgens vaste patronen gedragen. 'In het sociale verkeer zijn we geneigd om onszelf en elkaar in een bepaalde rol te casten. Dat maakt de omgang vaak makkelijker, als radertjes van een raderwerk die soepel langs elkaar schakelen. Je weet wat je van elkaar te verwachten hebt en rijdt elkaar minder in de wielen dan wanneer je steeds opnieuw moet ontdekken wie welke rol vervult'.

Het ligt voor de hand dat mensen hierdoor beperkt worden in hun mogelijkheden om een ander gedragsrepertoire uit te proberen (ook al vraagt de situatie dat). Vonk (2014) ondersteunt deze redenering en geeft aan dat het doorbreken van sociale rollen niet meevalt: 'Alsof de radertjes ongemerkt in het oude patroon trekken als een diep ingesleten karrespoor waar je moeilijk uit komt. Je kunt zelfs vergroeiën met de rol die je inneemt, als een tweede natuur'. Dit komt doordat we automatisch en onbewust geneigd zijn om aan de verwachtingen van anderen te voldoen. Volgens Vonk (2014) wordt het veranderen van sociale rol in dat licht makkelijker wanneer iemand zijn of haar streven expliciet deelt met de groep (waarin iemand het nieuwe gedrag wil realiseren).

Gilbert, Krull & Malone (1990) leggen uit dat mensen op elkaar reageren vanuit automatische onbewuste patronen. Gedrag van een individu zal ofwel wederkerig, ofwel complementair gedrag bij anderen oproepen. Gedrag dat gerelateerd is aan dominantie en macht roept complementair (tegenovergesteld) gedrag bij anderen. Gedrag gerelateerd aan vriendelijkheid roept vergelijkbaar gedrag op bij een ander. Dit geldt dus voor zowel vriendelijk als onvriendelijk gedrag. Deze patronen van interpersoonlijke beïnvloeding versterken elkaar, waardoor sociale gedragspatronen of sociale rollen ontstaan.

Gedragsverandering vraagt om het herkennen en doorbreken van deze automatische patronen van reacties. Wanneer een coach of leidinggevende de assertiviteit van een medewerker wil stimuleren zal voorbeeldgedrag averechts werken. De onbewuste automatisch neiging om complementair te gedragen werkt niet, want leiderschapsgedrag roept volgbaar gedrag op en dominantie nodigt uit tot meegaandheid. De medewerker wordt wel positief gestimuleerd door onderdanig en passief gedrag van de ander (Gilbert, Krull & Malone, 1990).

### **Sociale normen en normovertreding**

Snyder, Tanke & Berscheid (1977) beschrijven hoe bepalend de sociale omgeving is voor iemands perceptie van normovertreding. Wanneer iemand verwacht dat bepaald gedrag in strijd is met de normen en waarden van zijn sociale omgeving, heeft dat een sterk remmend effect op dat soort gedrag (p. 165). Het type gedrag dat nodig is voor het denken en handelen buiten de kaders (innoveren) is volgens Snyder, Tanke & Berscheid echter afhankelijk van de mate waarin personen die normen en kaders ter discussie stellen (in zowel woord als daad). Op basis van bovenstaande bevindingen lijkt het aannemelijk om te concluderen dat sociale rollen en sociale normen in verschillende gevallen een belemmerende werking zullen hebben op lef ontwikkeling. Het vergroten van iemands comfortzone, maar ook innoveren vereist ten slotte het aangaan van nieuwe situaties en het daarbij uitproberen van nieuw gedrag.

Vonk (2014) geeft aan dat veranderingen door nieuw gedrag binnen een sociaal systeem weerstand oproepen, doordat het nieuwe gedrag de verwachtingen van de groep doorbreekt. Ze pleit daarom

voor het vooraf communiceren van iemands beoogde gedragsverandering en het belang daarvoor. Ze geeft aan dat hierdoor het begrip voor de verandering in het sociale systeem zal toenemen, zeker wanneer goedkeuring gevraagd wordt voor het nieuwe gedrag en feedback op prijs wordt gesteld bij onbedoeld doorschieten in het nieuwe gedrag (Vonk, 2014).

### **Kans op ongemak en energieverlies**

Bij de (bewuste of onbewuste) afweging of een beoogd uitdagend doel opweegt tegen de kans op negatieve uitkomsten speelt ook de inschatting mee van het te verdragen ongemak en de verwachte benodigde inspanning. Beiden kunnen worden opgevat als negatieve uitkomsten, omdat inspanning en ongemak gekoppeld zijn aan verlies van tijd, energie en comfort (rust). Uitdagende doelen bevinden zich immers buiten de comfortzone, waar het derhalve niet comfortabel is.

Vanuit de literatuur worden verschillende methoden aangereikt waarmee iemand bij zichzelf zijn of haar energieniveau en risicobereidheid kan laten toenemen. Zo onderzochten Lerner & Keltner (2001) de bereidheid tot het aangaan van risico's in relatie tot boosheid en ontdekten dat naarmate mensen meer boos waren, ze tot grotere risico's bereid waren en ze de uitkomsten als positiever inschatten. Biswas-Diener legt uit dat boosheid een sterkere emotie is dan angst en angstgevoelens kan 'overrulen' en geeft aan dat verschillende topsporters en politici bewust boosheid weten op te wekken wanneer ze angst de baas willen zijn. Gross & Levenson (1995) en Ekman (2007) geven aan dat het zien (en horen) van filmfragmenten die agressie tonen woede kan opwekken. Ekman vult aan dat filmfragmenten die erotische beelden tonen een vergelijkbaar (en even snel) effect blijken te hebben en verklaart dat door de waargenomen toegenomen aanmaak mannelijk hormoon testosteron. Ook de toename van energie kan bijdragen aan een toegenomen bereidheid risico's aan te gaan (Biswas-Diener, 2012). Zo blijkt het luisteren naar favoriete muziek mensen in een meer energieke en optimistische stemming te kunnen brengen dat hen helpt bij het overwinnen van angsten of het aangaan van risico's (Lazeron & Van Dinteren, 2010; Faltin, 2011). Klein & Napier (2003) spreken in dit verband over 'beeld- en geluidsankers' en lichten toe dat daarnaast ook geur en kledingankers bestaan, welke kunnen bijdragen aan het oproepen van een stemming of verhoogd energieniveau. Ze geven aan dat geurankers met name gebruikt worden in de topsportwereld en geluidsankers bij soldaten die zich voorbereiden op gevechtssituaties.

Vonk (2014) vult aan dat de mate waarin iemand in staat is tot emotie regulatie (zie 4.4.1) mede bepalend is voor de mate waarin iemand ongemak kan verdragen. Personen bij wie dit beter ontwikkeld is zullen volgens haar een hogere risicobereidheid vertonen, omdat zij minder last hebben van de mogelijke negatieve emotionele gevolgen van een bepaald risico.

#### **4.3.4 Implicaties voor het ontwerp**

Ten behoeve van de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek kunnen van paragraaf 4.3 onderstaande inzichten worden vertaald in ontwerp proposities.

##### **Veranderen van angstwekkende gedachten**

Evans (2012) geeft aan dat mensen niet goed in staat zijn risico's in te schatten en dat risicoperceptie kan worden verbeterd, waardoor in de meeste gevallen zorgen of angsten verlaagd worden. Biswas-Diener (2012) reikt de methode 'Demystifying' aan waarmee irrationele, angstwekkende gedachten herkend en aangepakt kunnen worden. Voor irrationele angsten (c.q. overtuigingen) welke dieper verankerd zijn in iemands zelfbeeld en wereldbeeld reiken Lazeron & Van Dinteren (2010) een methode aan om belemmerende in constructieve overtuigingen te transformeren. Op grond van deze inzichten kan het ontwerp voorzien in het toelichten van deze technieken en het laten toepassen ervan door mensen in de doelgroep. Hierdoor leren zij risico's in reële proporties schatten en een meer adequate afweging maken om in een situatie al dan niet lef te tonen.

##### **Alertheid op bias bij risicovolle keuzes**

Kahneman & Tverski (2011) beschrijven en verklaren verschillende natuurlijke vormen van bias in

onze keuzes en beoordelingen die hieruit voortvloeien (onder andere: *beschikbaarheidsheuristiek*, *substitutie*, *verliesaversie*, *affectheuristiek*, *associatieve activering*). Deze mechanismen beperken het vermogen risico's adequaat in te schatten en kunnen leiden tot ongunstige keuzes.

Met het oog op lef bevordering kan dit inzicht vertaald worden naar de beoogde interventie door de doelgroep bewust te maken van deze verschijnselen c.q. denkfouten. Op basis daarvan kan de doelgroep geadviseerd worden bij belangrijke risicovolle afwegingen zorgvuldig te controleren in hoeverre deze vormen van bias zich voordoen.

### **In balans brengen van eenzijdige focus**

Oettingen (2012) verklaart waarom het mensen niet altijd lukt bij een uitdagend doel hun succesansen adequaat in te schatten vanuit een (meestal onbewuste) eenzijdige focus op ofwel het doel, obstakels, mogelijke hulpbronnen, of de huidige situatie. Zij pleit dan voor toepassen van haar WOOP-model met de aandachtsgebieden: Wish, Outcome, Obstacle en Plan. Een aan deze methode verwante techniek die door Maurer (2004) wordt aangereikt betreft 'Chunking', waarbij een complexe uitdaging in behapbare porties wordt opgedeeld.

Deze inzichten kunnen gebruikt worden in de interventie door de doelgroep middels deze technieken hun uitdagende doelen te laten ontrafelen en beoogde acties daarbij te laten spreiden over de genoemde vier gebieden.

### **Vergroten van zelfcontrole**

Vonk (2014) legt uit dat mensen het lastig vinden hun comfortzone te vergroten, door de onbewuste gerichtheid op korte termijn behoeften (met name vermindering van pijn en ongemak) en door de vele verkeerde verleidingen waaraan mensen worden blootgesteld. Deze neigingen uiten zich in de eerder genoemde *zelfbedrog mechanismen*. Naast het herkenbaar maken van zelfbedrog pleit Vonk voor vergroting van zelfcontrole, dat mensen helpt hun neigingen tot irrationeel gedrag te beheersen en vervangen door constructief gedrag.

Op grond van dit inzicht kan verondersteld worden dat de interventie erbij gebaat is om erin te voorzien dat de doelgroep geholpen wordt bij het vergroten van zelfcontrole.

### **Hanteren van belemmerende werking sociale invloeden**

Goffman (1959) verklaart waarom mensen zich ten opzichte van anderen graag volgens vaste patronen gedragen. Mensen kunnen hierdoor beperkt worden in hun mogelijkheden om nieuw gedrag uit te proberen (ook al vraagt de situatie dat). Faltin (2011) vult aan dat de meeste angstwekkende gedachten betrekking hebben op vermoedens over wat anderen over ons denken. Gilbert, Krull & Malone, (1990) geven in dat verband aan dat mensen regelmatig verkeerde aannames doen over het draagvlak voor door hen beoogde veranderingen, wat hen belemmert belangrijke, uitdagende doelen na te streven.

In het licht van lef bevordering kan de beoogde interventie inspelen op deze inzichten door de doelgroep inzicht te verschaffen in deze invloeden en ervaring op te laten doen met het herkennen en doorbreken van deze automatische patronen van reacties.

### **Vergroten van risicobereidheid via beeld- en geluidsankers**

Lerner & Keltner (2001) geven aan dat mensen tot grotere risico's bereid zijn en de uitkomsten als positiever inschatten, wanneer zij woede ervaren. Ekman (2007) geeft aan dat het kijken naar filmfragmenten die agressie of erotiek tonen woede kan opwekken. Biswas- Diener (2012) vult aan dat extra energie kan bijdragen aan meer bereidheid risico's aan te gaan. Het luisteren naar favoriete muziek kan mensen daarnaast volgens Lazeron & Van Dinteren (2010) in een meer energieke en optimistische stemming brengen.

Deze inzichten kunnen gebruikt worden in de interventie door mensen in de doelgroep deze effecten te laten ervaren door ze aan dergelijke film- en geluidfragmenten bloot te stellen. Vervolgens kan aan hen gevraagd worden zelf te experimenteren met deze techniek in de context van hun eigen uitdagende doelen.

#### 4.4 Uitvoering en evaluatie

In de vorige paragraaf zijn factoren besproken die van invloed zijn op drie (elkaar afwisselende) deelprocessen die gekoppeld zijn aan het tonen van lef. In deze paragraaf wordt belicht welke factoren invloed kunnen hebben op de laatste twee deelprocessen: uitvoering van de voorgenomen actie en evaluatie van het resultaat daarvan.

##### 4.4.1 Handelen conform keuze

De zesde stap in het proces op grond waarvan lef tot stand komt betreft het deelproces waarbij iemand de voorgenomen gedragskeuze tracht uit om te zetten in gedrag. Dit omvat ook het voornemen om het bijbehorende ongemak tot aan de volledige realisatie van de voorgenomen actie te verdragen of reduceren. Dit ongemak kan bestaan uit angstprikkels (en de daarbij behorende lichamelijke verschijnselen zoals transpiratie, verhoogde bloeddruk en -spierspanning) of gepercipieerde sociale afkeuring of (in bepaalde gevallen) aantasting van het lichaam en pijn. Er blijken verschillende factoren van invloed op dit vermogen om voorkomende ongemakken te verdragen of reduceren. De beschreven angstreductietechnieken zouden ook ingezet kunnen worden in relatie tot het adequaat inschatten van het risico (fase 3 in het lef procesmodel, zoals beschreven in 4.1 en in 4.2.3), mits betreffende situatie daar de tijd voor biedt).

Een parallel welke onverwacht toch interessante inzichten kan opleveren kan gemaakt worden met de twaalf fasen van 'De reis van de held' (zie 4.2.1), zoals vanuit een meer mythologisch perspectief beschreven door Campbell (1949). Hij beschrijft in dat licht de beproevingen waar de betrokkene voor gesteld wordt, die erop gericht is de levensavonturier in te wijden in de nieuwe gedragsregels waar hij of zij mee te maken krijgt. Hij spreekt in dat verband over volharding bij de transformaties van de held en over crises in de ego ontwikkeling. Het proces van intentie tot daadwerkelijk gedrag in relatie tot uitdagende situaties vergelijkt Campbell onder meer met transformatiedrempels en overgangsriten, zoals we die vandaag de dag (in het Westen) nog maar nauwelijks kennen, los van bijvoorbeeld ontgroeningen bij sommige studentenverenigingen.

##### Zelfsturing

Eén van de belangrijkste obstakels die mensen ervaren bij het tonen of ontwikkelen van lef, die in de literatuur wordt beschreven betreft het verdragen van pijn of ongemak. Het ervaren van angstprikkels is daarvan een belangrijk voorbeeld. Deze prikkels manifesteren zich volgens Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) in verschillende fysiologische effecten zoals verhoogde hartslag, transpiratie, spierspanning, verhoogde bloeddruk en hormoonschommeling en kunnen in gradatie verschillen.

Verschiedende auteurs beschrijven het vermogen waarmee je ongemak makkelijker of langer kunt verdragen, of om je behoeftebevrediging uit te stellen daarmee een doel te bereiken.

Vonk spreekt daarbij over 'een dilemma dat we vaak tegenkomen in het leven: nu een klein pleziertje of later een groot plezier. Voor dat grotere plezier moet je jezelf nu iets ontfemen, of ongemak verdragen' (Mischel, 1964; Jones, Livson & Peskin, 2003; Oaten & Cheng, 2006; Baumeister & Tierney, 2011; Kahneman, 2011) Frederick & Stanovic, 2012). Dit vermogen krijgt evenveel verschillende namen als dat er auteurs over hebben geschreven, variërend van *zelfsturing*, *zelfcontrole*, *zelfregulering*, *wilskracht*, *discipline*, *zelf management*, *karakter*, *frustratie tolerantie*, en *impulscontrole*. Oaten & Cheng, 2006 merken op dat zelfsturing niet verward moet worden met neuroticisme. Mensen die vanuit hun neuroticisme een sterke wilskracht lijken te hebben kiezen daar volgens hen niet voor en zijn dus onvrij, terwijl je bij zelfsturing zelf de regie behoudt.

##### Aanwijzingen voor ontwikkelbaarheid van zelfsturing

De door vele van bovenstaande auteurs geuite belofte van concrete handvatten waarmee mensen hun neigingen tot irrationele gedrag kunnen vervangen door meer constructieve gedragingen suggereert dat dit vermogen ontwikkelbaar is. Het nature-nurture debat wees voorheen in de richting van aanleg. Onderzoek suggereert aanvankelijk dat juist de aangeboren component van dit

vermogen een sterke verklarende factor is. Kleuters die in de beroemde marshmallow-experimenten (Mischel, 1964) beter scoorden bleken jaren later beter te functioneren in vele facetten van het leven. Kleuters werden bij dit experiment uit de jaren zestig een kwartier alleen gelaten met een marshmallow voor hun neus. Als ze bereid en in staat bleken deze te laten liggen werden ze beloond met een tweede. Intussen zijn steeds meer aanwijzingen gevonden (o.a. Baumeister & Tierney, 2011; Oaten & Cheng, 2006; Jones, Livson & Peskin, 2003) voor het nurture-standpunt dat zelfcontrole wel degelijk (ten minste ten dele) ontwikkelbaar is. Jones, Livson & Peskin (2003) stelden vast dat mensen over het algemeen beter worden in zelfcontrole naarmate ze ouder worden. Kahneman (2011) geeft aan dat impuls controle ook meetbaar is en verwijst hiervoor naar de Cognitive Reflection Test van Frederick & Stanovic (2012) en brengt beperkte mate van zelfcontrole in verband met het door hem beschreven impulsieve denksysteem 1. Vonk (2014) en Sukel (2015) geven aan dat vanuit de neurologie inmiddels ook bekend is hoe zelfcontrole werkt in de hersenen. Het blijkt mogelijk gemaakt door het deel van brein dat de zogenaamde 'executieve controle' regelt. Hierdoor is het mogelijk je te concentreren, impulsen te onderdrukken en behoeften uit te stellen. Dit verklaart volgens Vonk (2014) ook waarom zelfcontrole daalt wanneer mensen veel multi-taken. Als het deel van het brein dat nieuwe indrukken wil opdoen teveel wordt gebruikt (multi-taken) wordt het focus gedeelte van het brein minder gebruikt en minder getraind. Baumeister & Tierney (2011) tonen aan dat versterking van zelfcontrole op één deelgebied (bijvoorbeeld verstandiger geldbeheer) ook de zelfcontrole op andere gebieden bevordert (bijvoorbeeld sporten of gezonder eten).

#### Vergroten van zelfsturing

Er worden verschillende handvatten beschreven waarmee mensen zelfbedrog kunnen overwinnen. Eén daarvan betreft wat Hayes (2004) noemt 'de frustratie-tolerantie-truc' op basis waarvan mensen een mindset kunnen aanleren waarmee ze ongemak niet zozeer leren verminderen, maar accepteren. Vonk licht toe dat mensen zich zorgen maken over belemmeringen die optreden als ze iets moeilijks te doen staan (rood hoofd, zweten, stotteren, etc.). De onderbuik (ons gevoel) dicteert ons dat we iets juist moeten vermijden, maar daar ga je tegenin. Bij deze techniek ga je er ook vanuit dat dat zal gebeuren en dat je je rot zult voelen, maar je gaat het toch doen. Je leert daartoe een aantal irrationele gedachten vervangen door de volgende constructieve overtuigingen: Je hoeft je niet altijd lekker te voelen. Je gevoelens zijn geen feiten en dicteren niet hoe jij je moet gedragen. Als iets onprettig voelt, kun je het nog steeds doen; je kunt verdragen dat het onprettig is. Deze techniek baseert Hayes (2004) op de eerder door hem ontwikkelde 'Acceptance and commitment therapy' en gebruikt de techniek naar eigen zeggen regelmatig zelf met succes. Hayes geeft aan dat de initiële tegenzin, angsten en weerstanden zelf bijna altijd erger blijken dan het ervaren van de enge gebeurtenis zelf. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) geven hiertoe aan dat het bij ervaren ongemak helpt om je mentale focus (aandacht) te verschuiven in de richting van gedachten of herinneringen die de tegenovergestelde gevoelens oproepen. Ook kan het volgens hen helpen om de aandacht van de emotionele aspecten van de situatie te verschuiven naar de rationele aspecten ervan. Lazeron & Van Dinteren (2010) verklaren het gunstige effect van afleiding vanuit de werking van het sympathische en het parasympathische zenuwstelsel. Ze leggen uit dat het menselijk brein slechts van één van deze systemen de prikkels bewust goed kan verwerken. Wanneer iemand last heeft van angstimpulsen pleiten ze in dat verband voor lichaamsbeweging. Hierdoor dwing je je brein om over te schakelen naar het zenuwstelsel dat veel minder goed in staat is angstprikkelers te laten ervaren.

Een andere techniek die door Maurer (2004) beschreven wordt waarmee mensen hun zelfcontrole kunnen vergroten betreft *chunking* (zie 4.2.4). Hij licht toe dat mensen bij grotere doelen of taken vaak al snel opgeven (of er niet eens aan beginnen). Maurer geeft aan dat grote (maar belangrijke) veranderingen vaak instinctief weerstand en angst oproepen. Dat kun je volgens Maurer omzeilen door de verandering op te delen in kleine behapbare stukjes. Hij illustreert dit aan de hand van het in beweging krijgen van een stilstaande auto. Het moeilijkste moment is het begin. Dan is het nog



zwaar, maar als de auto in beweging komt is het al een stuk 'makkelijker' (Maurer, 2004). Sukel (2015) verklaart de voordelen van deze aanpak vanuit neurologisch perspectief en licht toe dat het opdelen in kleinere doelen bijdraagt aan focus en aan een lagere cognitieve belasting gericht op slechts een stukje van het complexe grotere doel. Daarnaast vergroot het volgens haar het gevoel van controle.

### Emotie regulatie

Vonk (2014) legt uit dat belangrijk deel van zelfsturing (en ook van wat 'emotionele intelligentie' wordt genoemd) bepaald wordt door *emotie-regulatie*. Dat is het vermogen om jezelf over een slechte bui heen te zetten, tegenslagen te relativiseren, en jezelf af te leiden wanneer piekeren geen zin heeft. Het gaat in feite om adequate coping vaardigheden. Deze hangen enerzijds samen met het omgaan met lastige gevoelens (de affectieve component) en anderzijds met het vermogen om constructieve betekenis te geven aan tegenvallers (cognitieve component). Met name de laatste component blijkt makkelijk te ontwikkelen. Zoals eerder beschreven in relatie tot het mechanisme *introspectie illusie* legt Vonk uit waarom het bij voorspellingen over ons eigen gedrag veel zinvol is om naar het gedrag van anderen te kijken die een beoogde situatie al hebben meegemaakt (in plaats van je eigen gedrag te voorspellen op basis van onbetrouwbare introspectie). Dit inzicht kan nuttig zijn bij zelfsturing, want het is denkbaar dat je hierdoor beter kunt voorspellen wat voor jou in bepaalde situaties wel en niet werkt (Vonk, 2014, p. 43-44).

### Angstreductie

Wanneer de uitvoering van een gemaakt keuze hapert doordat de ervaren angstimpulsen moeilijk te verdragen of hanteren blijken (maar het doel nog steeds als waardevol wordt beschouwd) ontstaat behoefte aan methoden om angst te reduceren of hanteerbaar te maken. Ook kan het effectief zijn om het risico zelf te reduceren. Als daarmee de oorzaak van angst vermindert, zullen ook de angstimpulsen verminderen en beter te verdragen zijn.

Goud (2005) focust in dat licht op de cognitieve component van angst en licht toe dat angst het meest effectief bestreden kan worden door je te richten op het gevoel dat je de controle hebt over een situatie: 'The key factor in fear management is controllability. The absence of perceived controllability in a potentially threatening situation generates fear. Finding a safe place makes you feel more in control of the situation (a room, or a place in a room, or any location, or your favorite piece of clothing).

Faltin (2011) vult aan dat ook 'exposure therapy' in de praktijk effectief blijkt: Door jezelf herhaaldelijk aan lastige, spanning verhogende situaties bloot te stellen treedt gewenning op, waardoor je minder bang wordt. Faltin spreekt over de angstcurve en geeft aan dat bij exposure de angst en spanning op korte termijn zullen toenemen om op lange termijn af te zakken. Een andere effectieve cognitieve strategie noemt Faltin de 'rechtbankmethode', waarbij je angstwekkende gedachten gaat uitdagen door ze te toetsen aan kritische vragen en door zelf tegenbewijs te verzamelen waaruit blijkt dat de gedacht niet reëel is. Wanneer je zo'n gedachte hebt kunnen ontmaskeren ga je deze vervolgens vervangen door een stimulerende gedachte. Hij licht toe dat veel angsten van mensen betrekking hebben op wat anderen van hen denken. Bovendien vullen mensen vaak onterecht zelf in wat die anderen over jou denken (Faltin, 2011).

### Angstreductie vanuit cognitieve aanpak

De rechtbankmethode van Faltin (2011) vertoont sterke overeenkomsten met de 'Rational emotive behavior therapy', zoals beschreven door o.a. Corey (2004) en Ellis (1998). Ook bij deze aanpak worden belemmerende irrationele gedachten geïnventariseerd en uitgedaagd, om vervolgens vervangen te worden door stimulerende reële gedachten. Lazeron & Van Dinteren (2010) onderbouwen deze bestaande benadering vanuit nieuwe inzichten over de werking van de hersenen: 'Denken is een gedragsvorm die je kunt oefenen en bijsturen. Heftige emoties zijn bijna altijd onnodig beschadigend voor jezelf en je omgeving en leiden tot ineffectief en onaantrekkelijk gedrag. Door afstand te nemen van de situatie en een onderzoekende houding aan te nemen kunnen

belemmerende emoties worden gereguleerd'. Ze leggen uit dat deze aanpak de neocortex in de hersen activeert (gericht op ratio) en het limbisch systeem (gericht op emoties) deactiveert. Lazeron & Van Dinteren (2010) lichten toe dat door RET angsten kunnen worden teruggebracht tot reële proporties: 'Emoties zijn enerzijds ingeprent vanuit de evolutie. Anderzijds hebben emoties vaak ook een aangeleerde component (en dus ook is af te leren). Wegstoppen en onderdrukken is ook niet de bedoeling. Het voelen en erkennen van emoties is prima, zolang je bereid bent regelmatig te checken of de emotie gebaseerd was op een reële dreiging (bijna nooit), of op een niet reële dreiging (bijna altijd). In het laatste geval de RET stappen toepassen om patroon desgewenst te doorbreken. RET geeft je een keuze: je laten meeslepen door emoties of eruit stappen en controle houden'.

Ook Biswas-Diener (2012) beschrijft cognitieve strategieën om angst te verminderen (zie 4.2.3) en verwijst naar onderzoek van Learner & Keltner (in Biswas-Diener, 2012). Zij onderzochten de bereidheid tot het aangaan van risico's in relatie tot boosheid en ontdekten dat naarmate mensen meer boos waren, ze tot meer risico's bereid waren en ze de uitkomsten als positiever inschatten. Biswas-Diener legt uit dat boosheid een sterkere emotie is dan angst en angstgevoelens kan 'overrulen' en geeft aan dat verschillende topsporters en politici bewust boosheid weten op te wekken wanneer ze angst de baas willen zijn.

#### Gedragmatige en cognitieve aanpak

Faltin (2011) richt zich naast de cognitieve aspecten van angst ook op de gedragscomponent: Hij geeft aan dat je vermijdingsgedrag en veiligheidsgedrag kunt leren herkennen en aanpakken, waardoor je angst zal afnemen. Met vermijdingsgedrag doelt hij op gedrag waarbij je toegeeft aan angstwekkende gedachten en je de confrontatie uit de weg gaat. Bijvoorbeeld door situaties te vermijden waarin je beoordeeld zou kunnen worden of door collega's te mijden die je een onzeker gevoel geven. Met veiligheidsgedrag doelt Faltin op overdreven voorbereidingen om zoveel mogelijk risico's uit te sluiten. Bijvoorbeeld heel vroeg op de locatie van je presentatie te zijn of vaak alles nogmaals te controleren. Faltin legt uit dat het inventariseren en opschrijven van dit soort gedragingen de eerste stap is om van dit soort angsten af te komen. Door vervolgens concrete doelen te formuleren, te prioriteren en beloningen te bedenken kun je je angsten volgens Faltin systematisch afbouwen.

#### Risicoreductie

Mensen kunnen vlak voor het vertalen van een gedragskeuze in daadwerkelijk gedrag besluiten van de confrontatie af te zien, omdat het ervaren risico niet opweegt tegen de verwachte opbrengst. In dat geval accepteren deze mensen dat ze hun vooropgestelde doel het beste kunnen laten varen. Voor deze mensen zijn diverse opties beschikbaar om hun doel bij een nieuwe poging/ afweging alsnog binnen hun bereik te krijgen. Het inzetten van inzichten en technieken op het gebied van risicoreductie kunnen er dan toe leiden dat de risk-reward afweging gunstiger uitvalt en het toch het risico waard is om het erop te wagen.

#### 4.4.2 Betekenis geven aan de uitkomst

De zevende en laatste stap in het proces op basis waarvan lef tot stand komt betreft de fase waarbij iemand de uitkomst van de gekozen confrontatie met een risico evalueert en er betekenis aan geeft. Het spreekt voor zich dat iemand een succesvolle uitkomst van het aangaan van een risico over het algemeen aanzet tot herhaling van de gehanteerde aanpak. Het spreekt ook voor zich dat iemand teleurgesteld is wanneer het beoogde doel niet is bereikt. Van groter belang is de vraag of deze persoon dit op constructieve en veerkrachtige wijze weet te interpreteren, het leermoment uit de ervaring kan destilleren en zijn of haar doel vanuit toegenomen wijsheid blijft nastreven. In deze paragraaf worden de verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op de wijze waarop en de mate waarin mensen adequaat met tegenvallers weten om te gaan.

### **Falen of succes niet digitaal**

In de praktijk is het onderscheid tussen falen en succes (als uitkomst van het aangaan van een risico) zeker niet altijd digitaal. In veel gevallen kan een meer genuanceerde uitkomst mogelijk zijn die zowel componenten van succes als falen bevat. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een onderhandeling, waarbij het doel alleen gedeeltelijk is behaald. Daarbij kan ook nog sprake zijn van een gedeeltelijk (ervaren) beschadiging van de relatie met de ander. Of aan de keuze niet uit te wijken voor de buurman met zijn als gevaarlijk ervaren hond, waarbij de hond je met luid geblaf weliswaar enige emotionele, maar geen fysieke overlast heeft bezorgd.

### **Coping strategieën**

Niet iedereen herstelt even gemakkelijk van een tegenvaller, wanneer bijvoorbeeld de negatieve gevolgen van een risico zich hebben voorgedaan. Iemand is bijvoorbeeld bang voor een black out tijdens een presentatie, maar heeft toch het lef verzameld om deze uitdaging aan te gaan. Wanneer de black out zich dan ook voordoet blijkt de ene persoon zich effectiever te herstellen en eerder opnieuw bereid te zijn een vergelijkbaar risico te aanvaarden dan de andere persoon. De psychologie verklaart deze verschillen vanuit verschillen in coping strategieën (Masten, Herbers & Reed, 2009). Deze hangen volgens Vonk (2014) enerzijds samen met het omgaan met lastige gevoelens (de affectieve component) en anderzijds met het vermogen om constructieve betekenis te geven aan tegenvallers (cognitieve component). Met name de laatste component blijkt makkelijk te ontwikkelen (Vonc, 2014, p. 43-44). Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) pleiten voor een coping stijl die zij 'emotional disclosure by social sharing' noemen, waardoor de emotie makkelijker verwerkt kan worden. Daarnaast brengen zij frustratie tolerantie (zie 4.4.1) in verband met effectieve coping vaardigheden. Wanneer iemand de lastige gevoelens van een tegenvaller (frustratie) beter kan verwerken zal iemand zich volgens hen sneller herpakken na een tegenslag.

Rachman (in Snyder & Lopez, 2011) herkent ook het psychologisch herstel (na afloop van het omgaan met risicovolle situaties) als determinant van lef: 'Rachman noticed that, when faced with physical jeopardy, some people dealt with the perceived danger better than others. He found that courageous people persevere when facing fear and thereafter make quick physiologically recoveries' Reich, Zautra en Stuart-Hall (2010) onderzochten de veerkracht om van tegenslagen te herstellen en verwijzen daartoe naar 'resilience' dat zij als volgt beschrijven: 'As a response to stressful events, resilience focuses on recovery, the ability to rebound from stress, a capacity to regain equilibrium quickly and to return to an initial state of health'. Het is in dat licht voorstelbaar dat het vermogen om een sociale tegenvaller te verwerken niet voorspellend hoeft te zijn voor iemands vermogen om bijvoorbeeld een fysieke tegenvaller te verwerken. In die zin kan onderscheid gemaakt worden tussen onder andere sociale, fysieke, zakelijke en psychologische veerkracht.

### **Optimisme**

Het vermogen tegenslagen op constructieve wijze te herkaderen blijkt volgens Rachman (in Snyder & Lopez, 2011) sterk bepalend voor iemands veerkracht. Waar de één (bijvoorbeeld na een onvoldoende voor een tentamen of een black-out bij een presentatie) conclusie trekt dat hij een 'loser' is, zal een ander op meer constructieve wijze bijvoorbeeld concluderen dat leerprocessen nu eenmaal via vallen opstaan verlopen en dat hij er iets van kan leren.

Ook Fox, Ridgewell & Ashwin (2009) en Herrmann (2012) leggen een vergelijkbare relatie tussen optimisme en veerkracht en stellen dat optimisten veerkrachtiger zijn. Fox, Ridgewell & Ashwin (2009) vullen aan dat optimisten ook risico's anders (lager) inschatten, meer bereid zijn tot het aangaan van risico's en dat ze onevenredig vaak voorkomen onder ondernemers, leiders en uitvinders gaan er van uit dat een optimistische instelling grotendeels aangeboren is.

Herrmann (2012) licht toe dat onze denkvoorkeuren bepalen hoe we betekenis geven aan tegenvallers en of we makkelijker het 'halfvolle' of juist het 'half lege las' zien. Hij toont bovendien aan dat onze denkvoorkeuren veranderlijk zijn en zelfs gericht zijn bij te sturen.

Volgens Wiseman (2010) percipiëren en redeneren mensen vanuit het perspectief van het halfvolle of juist meer vanuit het halflege glas. Volgens hem is de wijze van interpretatie in positieve zin te beïnvloeden en middels het leren van 'counter-factual-thinking'. Dit komt neer op het positief herkaderen van gebeurtenissen.

### **Bias van achterafkennis**

Wanneer iemand een riskante keuze uitvoert en naderhand betekenis wil geven aan het gebeurde, zal hij in de meeste gevallen zijn toevlucht zoeken tot zijn geheugen. Kahneman (2011) beschrijft hoe het onvermogen van mensen tot reconstrueren van hun geheugen verklaart hoe onze oordelen negatief worden beïnvloed. Hij legt in dat verband uit hoe bias in onze beoordelingen door achterafkennis risicomidgend gedrag in organisaties stimuleert en kan leiden tot belangenconflicten. 'Wanneer mensen een opvatting hebben en deze wijzigt door nieuwe informatie dan denken ze achteraf dat hun eerdere opvatting ook meer in die richting was. Zelfs als ze dit zelf opschrijven. Deze bias van achterafkennis kan verderfelijke effecten hebben op de oordeelsvorming van beslissers. Een beslissing zou (door waarnemers zoals rechters) beoordeeld moeten worden op de zorgvuldigheid van het beslissingsproces. Beslissingen worden helaas vaker beoordeeld op basis van de uitkomst'. (Kahneman, 2011, p. 213). Hij illustreert hoe meestal ongevaarlijke medische ingrepen die door een onvoorspelbaar ongeluk incidenteel fataal kunnen aflopen als riskant worden beschouwd en de arts als onbekwaam. 'We hebben de neiging beslissers van goede beslissingen (die fout uitpakten) de schuld daarvan te geven. Naarmate het gebruikelijker is geworden om artsen aansprakelijk te stellen voor door hen toegebrachte schade, hebben zij hun werkwijzen veranderd. Deze veranderingen beschermen de artsen beter, maar komen de patiënten (en zorg) niet ten goede'.

### **Ervarende versus terugblikkende zelf**

Naast het menselijk onvermogen tot adequaat reconstrueren van het geheugen is er nog een tweede effect dat bias van achterafkennis veroorzaakt. Reich, Zautra en Stuart-Hall (2010) leggen uit hoe ons 'ervarende zelf' verschilt van ons 'terugblikkende zelf'. Ze laten zien dat onze feitelijke ervaring verschilt van onze terugblik daarover. Ze tonen dit o.a. aan met onderzoek naar onze ervaring van en terugblik op pijnlijke behandelingen. 'Wanneer we terugblikken blijken de piek en de afloop veel zwaarder te wegen en blijkt de duur nauwelijks uit te maken. Een behandeling die 30 min. duurt en een stabiel rapportcijfer 7 scoort qua pijn (en op het laatst een 4) herinneren we ons als minder vervelend dan een behandeling van 10 minuten met één piek van 9 en op het laatst een 8. Dit effect heeft bijvoorbeeld implicaties voor de medische praktijk: Moeten artsen de herinnering aan pijn verlagen of de feitelijk ervaren pijn? In het eerste geval zal de focus liggen op het terugdringen van piekintensiteit en maakt de duur niet uit. Als ze daarentegen de feitelijke pijn willen terugdringen telt de duur van de behandeling wel zwaar mee' (Reich, Zautra en Stuart-Hall, 2010).

Bij toepassing van de werking van dit mechanisme op het stimuleren van ervaringen buiten de comfort zone (moedig gedrag), is te verwachten dat de terugblik op oncomfortabele ervaringen ook als minder oncomfortabel wordt herinnerd, wanneer het minst comfortabele moment (de piekbelasting) vermeden wordt en de afloop mild is. Het mogelijk maken daarvan mag daarbij ten koste gaan van de duur van het discomfort. Bij de hypothese dat het opdoen van succeservaringen buiten de comfortzone bijdraagt aan lef ontwikkeling, kan op basis van bovenstaande beter gesproken worden over succesherinneringen. Dezelfde redenering gaat in dat licht op voor faalervaringen ten opzichte van faalherinneringen (spijt). Waren (2010) gaat wellicht voorbij aan dit mechanisme (zie 4.3.1 onder 'Onjuiste basisevaluaties').

Omdat herinneringen het enige is dat we aan levenservaringen overhouden (en we hier onze keuzes op baseren) mag verwacht worden dat herinneringen zwaar wegen. Het terugblikkende zelf heeft in dat geval altijd het laatste woord en beslist over nieuwe keuzes. Het onderzoek van Reich, Zautra en Stuart-Hall laat zien dat we er niet volledig van op aan kunnen dat onze voorkeuren onze belangen weerspiegelen. Omdat deze door onze herinneringen worden bepaald, is het extra lastig onze belangen adequaat te dienen via onze keuzes.

Ervaring corrigeert duurzaamheidsvertekening

Evans (2012) legt uit dat mensen in veel gevallen slecht in staat zijn risico's adequaat in te schatten. Evans licht ook toe dat mensen ook de impact van de mogelijke negatieve gevolgen niet goed op waarde schatten. Op beide vlakken kunnen mensen zich volgens hem ontwikkelen.

Mensen blijken slecht hun eigen gevoelens te kunnen voorspellen: 'Als je ze vraagt hoe gelukkig ze zouden worden van het winnen van een miljoen en hoe lang dat gevoel aanhoudt, dan zitten ze er mijlenver naast'. Hetzelfde kan gezegd worden voor de vraag hoe ellendig ze zich zullen voelen, wanneer ze verlamd raken en hoe lang dat gevoel aanhoudt. Psychologen noemen de neiging de duur van emoties door een verandering te overschatten 'duurzaamheidsvertekening'.

Evans licht toe dat deze inschattingfouten een juiste risicoperceptie belemmeren: 'Je doet een inschatting over een risico dat je onjuist waardeert (in positieve en negatieve zin: de positieve waarde schatten mensen veel hoger in en de negatieve optie ook). Volgens Evans (2012) en Brown (2013) blijken mensen veel veerkrachtiger zij zich realiseren en zijn prima in staat zichzelf na tegenslagen te stabiliseren. Door ervaring op te doen met tegenslagen en het verwerken daarvan kan volgens Evans het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien.

Cognitieve dissonantie reductie

De eerder door Brafman & Brafman (2000) beschreven zelfrechtvaardiging lijkt misschien bij te kunnen dragen aan het een prettig herstel na een tegenvallend resultaat. Dit achteraf goedpraten van gedragingen die niet stroken met onze voornemens en idealen (en het afsluiten voor informatie die ons ermee kan confronteren) wordt echter niet voor niets zelfbedrog (en *cognitieve dissonantie reductie*) genoemd. Het moet derhalve niet verward worden met andere wel constructieve coping strategieën.

Attributie

De mate waarin iemand veerkracht kan ontwikkelen in relatie tot tegenvallende resultaten van keuzes blijkt mede samen te hangen met de wijze waarop mensen succes of falen toeschrijven aan henzelf of aan de buitenwereld. De eerder in paragraaf 4.3.2 beschreven 'externe locus of control' is in dat licht niet alleen een relevant inzicht voor de fase waarin mensen de kans op succes of falen willen inschatten. Het kan ook helpen voorkomen dat mensen vallen voor de verleiding om zichzelf wijs te maken dat het falen je allemaal maar overkomen is en je geen invloed had op de situatie. Heider (1958) geeft aan dat je kunt niet groeien of leren na een tegenvaller als je niet erkent dat jij zelf iets niet handig gedaan hebt. Heider (1958) geeft in zijn attributietheorie aan dat mannen en vrouwen op verschillende wijze succes of falen toeschrijven aan henzelf of aan de buitenwereld. Het toeschrijven van oorzaken aan anderen noemt hij externe 'locus of control' en toeschrijven aan jezelf noemt hij interne 'locus of control'. Hij geeft aan dat een interne locus of control een betere leerhouding en groei oplevert en de veerkracht ten goede komt bij tegenvallers. Dweck (2006) vult aan dat mensen nog meer hun groeimentaliteit ontwikkelen door ze te belonen en te prijzen voor hun inspanning en volharding. Seijts & Latham (2005) vullen in dat licht aan dat de gerichtheid op leerdoelen ervoor zorgt dat iemand na een tegenvaller de draad weer op pakt in tegenstellig tot mensen die alleen focussen op het (niet behaalde) resultaat.

**Sociale zelfbeeld bepalend voor veerkracht**

Verhoeven (2013) licht toe dat de mate van zelfwaardering grote invloed heeft op onze inschatting of we een bepaalde bedreiging het hoofd kunnen bieden en dus op de mate waarin we lef durven tonen in risicovolle situaties. Bovendien bepaalt dit volgens hem de effectiviteit van onze coping stijl, wanneer we tegenslagen verwerken die kunnen voorkomen wanneer we risico's nemen.

Ons zelfbeeld bestaat volgens Verhoeven (2013) enerzijds uit ons sociale zelfbeeld en anderzijds uit ons competentie zelfbeeld. We zijn in eerste instantie gericht op hoeveel aandacht we van anderen krijgen en hoe anderen ons beoordelen. In tweede instantie willen we een beeld vormen van hoe we presteren t.o.v. anderen (en waar we dus in de hiërarchie staan).



Als het gaat om de effectiviteit waarmee we tegenslagen verwerken, dan blijkt tegen de verwachting in dat ons sociale zelfbeeld bepalend is. Of we het gevoel hebben dat we er nog bij horen heeft meer invloed dan de mate waarin we ons competent voelen bij tegenslag in een uitdagende situatie (Verhoeven, 2013 p. 137-140).

#### **4.4.3 Implicaties voor het ontwerp**

In het licht van de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek bij dit proefschrift kunnen van paragraaf 4.4 de volgende inzichten van toegevoegde waarde zijn voor het ontwerp.

##### **Zelfsturing**

Het vergroten van zelfcontrole helpt niet alleen als wapen tegen zelfbedrog (zie 4.3), maar ook om het ongemak (discomfort) beter en langer te verdragen dat inherent is aan het verlaten van de comfortzone. Hayes (2004) pleit daartoe voor toepassen van zijn 'frustratie-tolerantie-truc' waarmee mensen ongemak niet zozeer leren verminderen, maar accepteren. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) adviseren om je mentale focus te verschuiven. Lazon & Van Dinteren (2010) pleiten voor lichaamsbeweging, wat het zenuwstelsel activeert dat angstprikkels veel milder laat ervaren. Ten behoeve van de te ontwerpen interventie kan verwacht worden dat de doelgroep gebaat zal zijn bij het toepassen van c.q. experimenteren met deze technieken.

##### **Angstreductie**

Goud (2005) licht toe dat angst effectief bestreden kan worden door je te richten op het gevoel dat je de controle hebt over een situatie. Faltin (2011) pleit in dat verband voor 'exposure therapy: Door jezelf herhaaldelijk aan angst verhogende situaties bloot te stellen treed gewenning op, waardoor je minder bang wordt.

Dit inzicht kan vertaald worden in het ontwerp van de interventie door mensen in de doelgroep geleidelijk bloot te stellen aan (voor hen relevante) situaties die angst oproepen.

##### **Coping strategieën**

Niet iedereen herstelt even snel van een tegenvaller bij het aangaan van risico's. Dit komt volgens Vonk (2014) door verschillen in het vermogen om te gaan met lastige gevoelens en het geven van constructieve betekenis aan tegenvallers. Niet alle coping strategieën blijken even effectief. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) pleiten in dat verband voor 'emotional disclosure by social sharing'. Verhoeven (2013) benadrukt dat ons sociale zelfbeeld bepalend is voor de effectiviteit waarmee we tegenslagen verwerken. Brown (2013) vult aan dat mensen de impact van de negatieve gevolgen niet goed op waarde schatten en mensen veel veerkrachtiger zijn dan zij verwachten. Door ervaring op te doen met het verwerken van tegenslagen kan volgens Evans (2012) het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien.

In het licht van lef bevordering kunnen deze inzichten benut worden door bij de interventie mensen de techniek van herkaderen te leren toepassen op tegenvallers en hen daarnaast te laten experimenteren met effectief gebleken coping strategieën.

##### **Attributie en 'locus of control'**

De mate waarin iemand veerkracht kan ontwikkelen hangt af van de wijze waarop iemand succes of falen toeschrijft aan zichzelf of aan de buitenwereld. Mensen met een 'interne locus of control' vallen niet voor de verleiding om te denken dat het falen hen overkomen is en ze zelf geen invloed hadden op de situatie. Seijts & Latham (2005) vullen aan dat de focus op leerdoelen zorgt dat je na een tegenvaller de draad sneller oppakt, in tegenstelling tot de focus op het (niet behaalde) resultaat. Ten behoeve van de te ontwerpen interventie kan het zinvol zijn om de doelgroep te confronteren met de hen gehanteerde locus of control en hen bewust te maken van de effectiviteit daarvan.

#### **4.5 Beïnvloedbaarheid en meetbaarheid van lef**

Het mogelijk maken van lef bevordering impliceert behoefte aan duidelijkheid over de mate waarin lef als ontwikkelbaar en meetbaar kan worden beschouwd. Niet alle eigenschappen of vaardigheden blijken in gelijke mate ontwikkelbaar. In 4.5.1 wordt daartoe beschreven welke aanwijzingen zijn gevonden voor ontwikkelbare aspecten van lef. De beoogde lef ontwikkeling veronderstelt daarnaast ook behoefte aan inzicht in methoden om deze ontwikkeling op betrouwbare en valide wijze te kunnen vaststellen. Deze inzichten worden gepresenteerd in 4.5.2.

##### **4.5.1 De mate van beïnvloeding**

Verhoeven (2013) licht toe dat de vraag in welke mate een eigenschap aangeboren of aangeleerd is tot een discussie leidt die dwars door alle menswetenschappen heen loopt. Hij legt uit dat sinds de werken van Darwin een zeer vruchtbare lijn van onderzoek en theorievorming in gang is gezet. Darwin verving volgens Verhoeven onder andere God door zelforganisatie en legde uit dat complexiteit niet als verdunde versie afgeleid hoeft te zijn van iets ultiems, maar prima kan ontstaan uit eenvoudige basisstructuren. De theorievorming kwam volgens Verhoeven op een laag pitje na een tijd van diskrediet door Sociaal Darwinisme. Door moderne wetenschappers worden bevindingen vanuit de biologie, de sociologie en evolutionaire psychologie echter weer met open armen verwelkomd. Lopez & Pury (2010) vullen specifiek in relatie tot lef aan dat waar men voorheen vooral dacht dat het een aangeboren eigenschap is, het nurture-nature-debat steeds verder verschuift naar het besef dat lef in behoorlijke mate ontwikkelbaar is. 'Het relatief jonge onderzoeksgebied raakt in een stroomversnelling en steeds meer onderzoeken bevestigen dit vermoeden. Aanleg blijkt een factor van betekenis, maar een groeiend aantal onderzoekers geeft aan dat je ook met minimale aanleg je lef aanzienlijk kunt vergroten'.

In hoeverre lef beïnvloed kan worden hangt ook af van wat je eronder verstaat. De voor dit onderzoek gekozen definitie sluit sterk aan bij de competentiebenadering (volgens het model van Roe (2002)). Bij ontrafeling van lef als competentie wordt al snel duidelijk dat het niet gaat om één losstaand vermogen. Vanuit de competentiebenadering (volgens Roe, 2002) zijn competenties in veel gevallen te ontleden in deelcompetenties. Een deelcompetentie is in deze benadering het vermogen om onderdelen van een taak of rol goed uit te voeren. In stapsgewijze leerprocessen ontwikkelen mensen deelcompetenties, die uiteindelijk leiden tot competenties. Competenties kunnen in die zin aangeleerd en verder ontwikkeld worden (Roe, 2002).

Competenties hebben volgens Roe zowel een cognitieve, affectieve als een gedragscomponent. Cavanagh en Moberg (2000) zijn van mening dat moed niet alleen verwijst naar gedrag, maar ook naar een karaktereigenschap of deugd. Omdat karaktereigenschappen beschouwd worden als behoorlijk stabiele, nauwelijks veranderbare eigenschappen, impliceert deze benadering dat lef met name een aangeboren eigenschap is. 'Je wordt geboren met een zekere mate van lef en daar zul je het mee moeten doen'. Verschillende andere auteurs geven aan tal van aanwijzingen gevonden te hebben dat lef en componenten van lef voor aanzienlijk deel aan te leren en derhalve ontwikkelbaarheid zijn (Rachman, 1990; Woodard (2001), Goud (2005); Kilmann et al. (2010); Worline, 2011; Evans, 2012; Biswas-Diener, 2012; Sukel, 2015).

##### **4.5.2 Meetbaarheid van lef**

In onderstaande verkenning is gekeken naar de aanwezigheid van bestaande meetinstrumenten die kunnen bijdragen aan het vaststellen van de mate waarin vorderingen gemaakt worden bij lef ontwikkeling in een bepaalde situatie.

Ten behoeve van de bruikbaarheid hiervan wordt ook een beeld geschetst van de kwaliteit van de gevonden instrumenten en inzichten en van de mate waarin ze aansluiten op de gekozen definitie van lef. Er zijn met name inzichten en instrumenten beschreven welke betrekking hebben op het lef van individuen. In enkele gevallen zijn ook beschrijvingen gevonden van meetinstrumenten die het lef op organisatie of afdelingsniveau trachten te meten.

Biswas-Diener (2012) definieert lef als een houding ten opzichte van intimiderende situaties die enerzijds bestaat uit hoge bereidheid om dergelijke situaties aan te gaan en anderzijds uit een effectieve hantering van angst. Zodoende richt zijn Courage-quotiënt-test zich op vrij algemene stellingen met betrekking tot deze determinanten. En hoewel de stellingen van CQ-test zich richten op verschillende soorten lef, zoals fysiek of sociaal, genereert het een algemene uitkomst die niet per se context-gebonden is. Een hoge score op fysiek lef en een lage score op sociaal lef, bijvoorbeeld, zou middels deze test een gemiddelde score opleveren, terwijl er niet wordt ingegaan op de nuances van lef per context.

Een ander meetinstrument met betrekking tot lef is de Organizational Courage Scale van Kilmann et al. (2010). Dit meetinstrument erkent de invloed van de omgeving en aanwezige overtuigingen op lef en is in staat om aan de hand van de resultaten in te schatten of een organisatie als moedig of angstig gekenmerkt kan worden. Dit meetinstrument richt zich echter niet zo zeer op determinanten of verschijningsvormen van lef, maar eerder op aanpalende verschijnselen, zoals prestaties en werktevredenheid, om tot een indicatie van lef te komen. Bovendien richt de Organizational Courage Scale zich op organisaties in haar geheel, en niet op het individu. Hierdoor is het in kaart brengen van lef op individueel niveau niet mogelijk.

De DOSPERT Scale (Weber, Blais, & Betz, 2002; Blais & Weber, 2006) benadrukt de verschillende domeinen waarin lef zich afspeelt. DOSPERT staat voor 'domain specific risk taking'. Specifiek meet deze schaal enerzijds de mate van waarschijnlijkheid dat men risicovolle situaties aangaat binnen de levensdomeinen ethiek, financiën, gezondheid/veiligheid, het sociale domein en het recreatieve domein. Anderzijds brengt de schaal de risicoperceptie in kaart, waarbij men wordt gevraagd een schatting te geven van hoe risicovol de benoemde situaties zijn. (Blais & Weber, 2006). De DOSPERT Scale richt zich voornamelijk op het in kaart brengen van keuzegedrag en de intenties van concreet gedrag. Hoewel dit meetinstrument zich niet specifiek richt op lef in haar geheel, richt het zich dus wel op de gedragsmatige kern van lef als uitkomst van een besluitvormingsproces. Daarnaast erkent de DOSPERT Scale dat men risico's op verschillende manieren beschouwt en benadert in verschillende contexten, en genereert zodoende resultaten die tevens domein afhankelijk zijn.

Peters & Seligman (2004) ontwikkelden de VIA (Values in Action Inventory of strengths) op basis waarvan de menselijke psychologische vermogens beter begrepen en ontwikkeld kunnen worden. Hiertoe categoriseerden zij 24 vermogens (*strengths*) in zes deugden (*virtues*): De 2<sup>e</sup> deugd betreft *Courage*, dat zij definiëren als: 'Emotional strengths that involve the exercise of will to accomplish goals in the face of opposition, external and internal'. Ze hebben dit geoperationaliseerd middels de strengths: *Bravery*, *Persistence*, *Integrity* en *Vitality*. Bravery: Not shrinking from threat, challenge, difficulty or pain. Persistence: Finishing what one starts; persisting in a course of action in spite of obstacles. Integrity: Speaking the truth, but more broadly presenting oneself in a genuine way. Vitality: Approaching life with excitement and energy; not doing anything halfheartedly (Peters & Seligman, 2004).

Ondanks het ontbreken van stellingname met betrekking tot de toepasselijkheid op specifieke domeinen, sluit deze 'inventory of strengths' wel goed aan op de voor dit onderzoek gekozen definitie van lef (zie 2.2.5) en kan dit instrument in die zin ook bijdragen aan het meetbaar maken van lef ontwikkeling.

Koselka (2000) heeft een 7-item lef schaal ontwikkeld (self report) op basis van Rachman's (1990) definitie van lef. Omdat de hierbij gekozen items zich onevenredig focussen op één specifiek domein is de bruikbaarheid in andere domeinen volgens Snyder & Lopez (2011) erg beperkt.

Woodard & Pury (2007) hebben een lef schaal ontwikkeld op basis van beschrijvingen van gebeurtenissen die (volgens tien experts/ psychologen) lef vereisen. Bijvoorbeeld: 'Ik zou mijn leven

riskeren als dat wereld vrede zou opleveren.’ of ‘Ik zou een brandend gebouw ingaan om een dierbaar huisdier te redden.’ Hierbij wordt de bereidheid tot moedig gedrag gemeten in de vier gebieden: situaties van eigenbelang, iemands overtuigingen, sociale en morele situaties en familie gerelateerde situaties. Dit meetinstrument lijkt volgens Snyder & Lopez (2011) ten aanzien van validiteit en betrouwbaarheid in orde te zijn.

Volgens Cougle (2008) is een effectieve methode om moed te testen om mensen bloot te stellen aan klaarblijkelijk immoreel handelen. Klokkenluiders zullen de dader er volgens hem op aanspreken en ‘silent observers niet’ hij geeft aan dat er in de praktijk sprake is van een graduele schaal van ‘niets of weinig doen’ tot en met ‘zeer actief aanspreken of afwijzen’.

Het onderzoek van Herrmann (2012) maakt inzichtelijk op welke wijze lef gerelateerd kan worden aan dominante denkstijlen. Lef lijkt erg sterk te correleren met de door hem als ‘stijl D’ aangeduide dominante denkstijl. Hierbij zijn mensen bovengemiddeld georiënteerd op kansen in tegenstelling tot bedreigingen en zien zij uitdagingen en risico’s meer dan anderen als aantrekkelijk. Herrmann licht toe dat denkstijl B het tegenovergestelde orientatie op kansen en bedreigingen inhoudt en dus een negatieve samenhang vertoont met lef. Ten aanzien van de door hem uitgewerkte denkstijlen A en C beschrijft hij geen (positieve of negatieve) samenhang met lef. Omdat Herrmann denkstijlen meetbaar gemaakt heeft (en wetenschappelijk gevalideerd) en de correlatie met lef volgens hem sterk is, kunnen deze denkstijlen als bruikbare voorspeller en meetinstrument van lef beschouwd worden.

Volgens Biswas-Diener (2012) kan reductie van angst gezien worden als vergroting van lef. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) geven aan dat angst op de meest valide en betrouwbare wijze meetbaar is aan de hand van lichamelijke activiteiten als hartslag, transpiratie en bloeddruk. Wanneer beide inzichten worden gecombineerd is te verwachten dat toename van lef indirect meetbaar is via de meetbare afname van angst.

#### Geen formele test mogelijk

Zoals toegelicht in paragraaf 2.2.2 stellen Rate (2005) en Rate et al. (2007) dat mensen de neiging hebben om hun eigen verwachtingen toe te passen op anderen waar het gaat om lef. Vanwege de persoonlijke, subjectieve aard van de moedige daad, kan volgens hen daarom geen formele test voor moedigheid bestaan en wordt moed uiteindelijk bepaald door het oog van de toeschouwer.

#### Aanvullend onderzoek vereist

Volgens Snyder & Lopez (2011) bestaat er nog geen eenduidig meetinstrument om lef met al haar facetten in kaart te brengen, zoals er nog geen eenduidige definitie bestaat van lef. Dit komt volgens hen onder andere doordat het onderzoek naar de meetbaarheid van lef zich nog in een beginfase bevindt: ‘The development of measures of courage is in its early stages because a comprehensive theory of courage has not been proposed and carefully examined’ (Snyder & Lopez (2011) p. 236). Buunk (2010) legt in dat verband uit dat de gevorderdheid van een tak van wetenschap te herkennen is aan de vorm van de gepresenteerde theorieën. Hij stelt dat naarmate een tak van wetenschap verder is gevorderd, hoe transparanter en concreter de theorieën. Imponerende multi-causale theorieën met een complex samenspel van meerdere abstracte globale factoren getuigen eerder van nog niet zo ver gevorderde wetenschap (Buunk, 2010, p. 25). Een voorbeeld van een dergelijke theorie, uitgewerkt in een causaal model (door Hannah, Sweety & Lester (2007) ‘Toward a courageous mindset’) is te zien in onderstaand figuur (4.2).

De context-afhankelijkheid en de gedragsmatige en perceptuele componenten van lef behoeven volgens Snyder & Lopez (2011) meer gezamenlijke aandacht dan de huidige bestaande meetinstrumenten bieden. Het ideale meetinstrument van lef zal beogen om zowel gedrag, als percepties, als vaardigheden met betrekking tot lef op een domein specifieke manier in te kaart te

brengen. Een ander lastig element bij meetbaarheid is het feit dat deze kwalificatie meestal afkomstig is van mensen die dit gedrag bij een ander waarnemen. De betrokkenen zelf labelt het als moedig. beoordeelde gedrag zelf lang niet altijd als moedig. Brafman & Brafman (2010) waarschuwen in dit verband voor het effect van ‘vooringenomen diagnose en commitment’. Ze lichten toe mensen irrationeel veel waarde hechten aan eerst waargenomen waarden en worden snel blind voor tegenbewijzen. Wanneer we iemand als moedig (of juist laf) hebben bestempeld, kunnen we die eerste conclusie maar heel moeilijk loslaten (Brafman & Brafman, 2010). In hoofdstuk 9 worden suggesties gedaan en toegelicht voor aanvullend onderzoek.

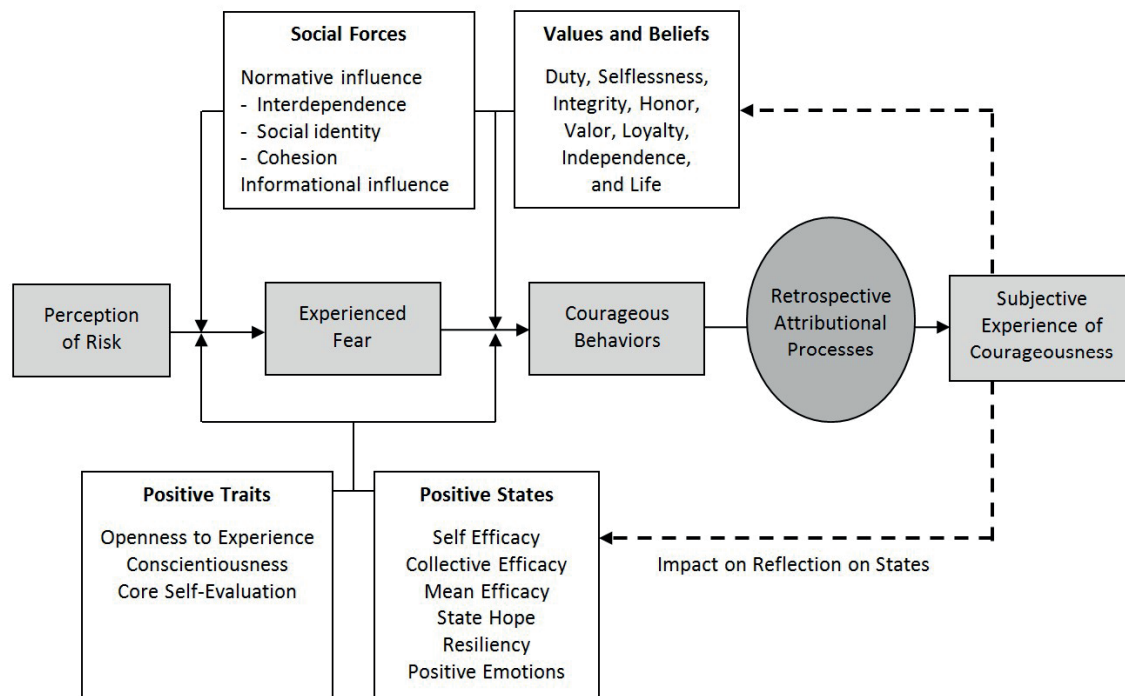


Fig. 4.2 Hannah, Sweetey & Lester (2007) Toward a courageous mindset.

#### 4.5.3 Implicaties voor ontwerp

Ten behoeve van de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek kunnen van paragraaf 4.5 onderstaande inzichten worden vertaald in ontwerp proposities.

##### Ontwikkelbaarheid van lef via deelcompetenties

Lef blijkt te ontleden in deelcompetenties. Competenties hebben volgens Roe (2002) zowel een cognitieve, affectieve als een gedragscomponent. Lopez & Pury (2010) steeds meer onderzoeken bevestigen dat lef en componenten van lef voor een aanzienlijk deel aan te leren en derhalve ontwikkelbaar zijn.

Dit inzicht kan vertaald worden in het ontwerp van de interventie door deze te richten op het ontwikkelen van deelcompetenties van lef en hiertoe bij de doelgroep na te gaan in hoeverre individuen over deze deelcompetenties beschikken.

##### Metten van lef

Om vast te stellen in hoeverre beoogde lef ontwikkeling slaagt, worden diverse meetinstrumenten aangereikt. De bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid daarvan verschilt. Instrumenten die



hierop het beste lijken te scoren zijn: de 'Values in Action Inventory of strengths' van Peters & Seligman (2004); de 'domain specific risk taking-scale' van Blais & Weber (2006); en de lef schaal van Woodard & Pury (2007). Volgens Snyder & Lopez (2011) bestaat nog geen eenduidig meetinstrument om lef met al haar facetten (gedrag, percepties en vaardigheden) in kaart te brengen, doordat het onderzoek hiernaar nog in de beginfase is.

Een interventie gericht op lef bevordering lijkt op grond van deze inzichten gebaat bij het toepassen van een domein specifiek meetinstrument van lef. Daarbij kunnen echter nog geen hoge eisen worden gesteld aan validiteit en betrouwbaarheid.

#### **4.6 Welke variabelen zijn van invloed op lef?**

Ten behoeve van een voor dit onderzoek zinvolle verkenning en -verdieping van domeinen in de literatuur is aansluiting gezocht bij de reeds aanwezige expertise van de onderzoeker. Voor dit onderzoek naar bevordering van moedig gedrag is daarnaast gezocht naar aanvullende domeinen die kunnen bijdragen aan het beschrijven, verklaren en voorspellen van menselijk gedrag. Vos & Timmerhuis (1999) beschrijven de context van gedragswetenschappen, op basis waarvan relevante domeinen zijn gevonden. Meer specifiek beschrijven Looren-De Jong & Bem (2008) kernthema's in de psychologische wetenschap en vullen Snyder, Lopez & Pedrotti (2011) aan dat vanuit de relatief nieuwe stroming 'positieve psychologie' nieuwe inzichten beschikbaar zijn gekomen. Voor dit literatuuronderzoek is op grond van bovenstaande met name binnen de domeinen psychologie en sociologie (c.q. organisatiewetenschappen) gezocht naar determinanten van lef gezocht. Daarnaast is ook (in mindere mate) gezocht binnen de fysiologie, socio-biologie (evolutionaire psychologie)<sup>5)</sup> en bio-psychologie (combinatie van neurologie en psychologie).

De gevonden variabelen kunnen geclusterd worden tot de categorieën: 1. inschatting en perceptie van risico's; 2. angst reductie; 3. emotie regulatie; 4. veerkracht; 5. risicogeneidheid; 6. geslacht; 7. invloeden van de (sociale) omgeving.

##### **4.6.1 Inschatting en perceptie van risico's**

Evans (2012) licht toe dat inschattingsfouten een juiste risicoperceptie belemmeren. Hij ontdekte dat dat mensen in veel gevallen slecht in staat zijn risico's adequaat in te schatten en dat dit ook geldt voor het goed op waarde schatten van de impact van de mogelijke negatieve gevolgen van risico's. Op beide vlakken kunnen mensen zich volgens hem ontwikkelen. Smit (in Lazeron, 2010) sluit hierbij aan en legt uit dat Rationeel Emotieve Therapie (RET) ineffectieve gedrag patronen kan veranderen en de adequate interpretatie van gevaar kan verbeteren. Lazeron & Van Dinteren (2010) onderbouwen deze benadering vanuit nieuwe inzichten over de werking van de hersenen. Denken wordt daarbij als een gedragsvorm gezien die je kunt oefenen en bijsturen. Heftige emoties worden gezien als bijna altijd onnodig beschadigend voor jezelf en je omgeving met ineffectief en onaantrekkelijk gedrag als resultaat. Door afstand te nemen van de situatie en een onderzoekende houding aan te nemen kunnen belemmerende emoties volgens Lazeron & Van Dinteren (2010) worden gereguleerd. Ze leggen uit dat angsten met behulp van RET kunnen worden teruggebracht tot reële proporties, omdat emoties naast een aangeboren ook een aangeleerde component hebben en dus ook zijn af te leren. Herrmann (2012) verklaart verschillen tussen risico inschattingen van mensen vanuit verschillen in wat hij noemt dominante denkstijlen en waarnemingsfilters. Deze verschillen bepalen volgens hem mede in welke mate we risico's of juist kansen waarnemen. Kahneman (2011) en Doubelli (2013) beschrijven verschillende soorten verstoringen die van nature optreden bij de inschattingen die mensen maken. Een deel van die verstoringen blijken in risicovolle situaties zelfs te worden versterkt.

#### **4.6.2 Angst management / reductie**

Zoals eerder vermeld draagt het verlagen van angst bij aan het vergroten van lef (Biswas-Diener, 2012). Verschillende auteurs spreken in dat verband over de aanwezigheid van irrationele angsten (Lazeron & Van Dinteren, 2010; Lopez & Pury, 2010; Faltin, 2011; Biswas-Diener, 2012). Zij geven aan dat de hieraan ten grondslag liggende belemmerende gedachten of overtuigingen kunnen worden opgespoord en omgebogen tot behulpzame gedachten. De vraag dient zich aan of het wel zo verstandig is om irrationele gedachten of rituelen te bevorderen. Wanneer mensen ervaren dat bijgeloof effectief is, zouden ze in de verleiding kunnen komen dit vaker te gaan verkiezen boven rationeel denken (Wiseman, 2010; Damisch, Stoberock & Mussweiler, 2010). Zij nuanceren de irrationaliteit van het magisch denken. Ze benadrukken dat mensen op het gebied van lef ontwikkeling ook nadeel kunnen hebben bij het herkennen en corrigeren van hun denkfouten. Een specifieke denkfout die op het gebied van lef juist in ons voordeel kan werken is het zogenaamde 'magisch denken'. Dit betreft het geloof dat iemand kan hebben dat hij door bepaalde rituelen of voorwerpen een spannende situatie of uitkomst kan beïnvloeden. Dit soort bijgeloof is bijvoorbeeld vaak zichtbaar bij topsporters. Rutjens (2014) legt uit dat het een menselijke basisbehoefte is om te streven naar een gevoel dat we ergens controle over kunnen uitoefenen. Mensen zijn daartoe volgens Rutjens erg op zoek naar patronen en verbanden. Ook als die er niet zijn. Rutjens spreekt in dat verband over 'illusoire causale verbanden'.

Anderen geven aan dat angstreductie kan ontstaan door betrokkenen via geleidelijke confrontatie met hun angsten (Faltin, 2011). Hij spreekt in dat verband over 'extinctie-training' en 'exposure therapie'. Door jezelf herhaaldelijk aan spanning verhogende situaties bloot te stellen treedt volgens hem gewenning op, waardoor je minder bang wordt. Faltin spreekt over de angstcurve en geeft aan dat bij exposure de angst en spanning op korte termijn zullen toenemen om op lange termijn af te zakken. Angstreductie kan ook ontstaan door het zogenaamde 'overrulen' van angst door de nog sterkere emotie woede (Ekman, 2007). Ekman geeft aan het opwekken van woede de hormoonbalans verandert, waardoor we andere emoties ervaren.

#### **4.6.3 Emotie regulatie**

Een aparte categorie variabelen die ook wordt ingezet bij angstreductie is specifiek gericht op het beter leren beheersen en verdragen van ongemak. Het belang voor dit vermogen wordt zo wijdverspreid onderstreept dat het beschouwd kan worden als een aparte categorie. Naar dit vermogen wordt verwezen met termen zoals Impuls controle, zelfsturing, frustratie tolerantie, karakter, discipline (zie 4.4.1). Hayes (2004) beschrijft een techniek die niet op reductie van angst is gericht, maar op het leren omgaan daarmee. Deze methode noemt hij de acceptance and commitment (ACT) therapy. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) geven aan dat het bij ervaren ongemak helpt om je mentale focus (aandacht) te verschuiven in de richting van gedachten of herinneringen die de tegenovergestelde gevoelens oproepen. Ook kan het volgens hen helpen om de aandacht van de emotionele aspecten van de situatie te verschuiven naar de rationele aspecten ervan. Lazeron & Van Dinteren (2010) brengen de verschillende werking van het sympathische en het para-sympathische zenuwstelsel in verband met het vermogen tot emotie regulatie.

#### **4.6.4 Veerkracht**

De bereidheid om risico's aan te gaan kan volgens Seijts & Latham (2005) en Dweck (2006) worden beïnvloed door de wijze waarop betekenis gegeven wordt aan negatieve uitkomsten. Mensen die focussen op de leermomenten die zij overhouden aan een tegenvaller blijken volgens hen veerkrachtiger dan mensen die focussen op het niet behaalde beoogde resultaat. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) spreken in dat verband over verschillen in coping stijlen. Volgens Evans (2012) en Brown (2013) blijken mensen in de meeste gevallen veel veerkrachtiger dan zij zich realiseren en zijn zij prima in staat zichzelf na tegenslagen te stabiliseren. Door ervaring op te doen met tegenslagen en het verwerken daarvan kan volgens hen het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien. Verhoeven (2013) legt uit dat de effectiviteit waarmee we tegenslagen verwerken, tegen de verwachting in, ons

sociale zelfbeeld bepalend blijkt te zijn. Of we het gevoel hebben dat we er nog bij horen heeft volgens hem meer invloed dan de mate waarin we ons competent voelen bij tegenslag in een uitdagende situatie.

Wiseman (2010) brengt veerkracht in verband met optimisme en legt uit dat je betekenis kunt geven aan een tegenvaller door te redeneren vanuit het halfvolle glas (optimisme) of vanuit het halflege glas. Volgens Rutjens (2014) kan bijgeloof in dit licht ook functioneel zijn, omdat het optimisme bevordert en daarmee een grotere kans op succes bevordert. Hij verklaart dat deels doordat optimisme een 'self-fulfilling prophecy'-effect in zich heeft. Mensen die geloven in een goede uitkomst blijken volgens Rutjens meer geneigd door te zetten bij tegenslagen. Peterson, & Seligman (2004) benaderen veerkracht vanuit de positieve psychologie, waarbij niet (zoals decennia lang gebruikelijk) wordt gekeken naar disfunctionele aspecten van de menselijke geest, maar naar functionele aspecten. Daarbij is minder aandacht voor negatieve emoties zoals angst, agressie en walging en meer aandacht voor positieve emoties zoals nieuwsgierigheid/ exploratiedrift en sociale behoeften als verklarende variabelen die een verschijnsel kunnen verklaren.

#### **4.6.5 Risicogeneidheid**

Niet iedereen is in dezelfde situatie bereid tot het aangaan even grote risico's. Dit is mede te verklaren doordat verschillen in risicogeneidheid kunnen samenhangen met verschillen in risicoperceptie of geslacht. Schoemaker (1993) en Weber (2009) spreken in dat verband over Intrinsic risk attitudes (IRA). Ze lichten toe dat de vermeende samenhang van risk attitude met persoonlijkheidstrekken (zoals extraversie en impulsiviteit) inmiddels achterhaald is en veel beter verklaard kan worden door verschillen in risicoperceptie. Zuckerman (1984) deed onderzoek naar thrill-seekers en ontdekte correlaties tussen risicogeneidheid en neuro-regulerende stoffen zoals dopamine, serotonine en norepinephrine. Ook Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) en Swaab (2010) beschrijven voorbeelden van biochemische processen die angst en lef beïnvloeden en verwijzen naar de effecten van hormonen zoals testosteron, adrenaline en cortisol. In dat verband kunnen volgens hen ook voedingsmiddelen deze biochemische processen teweeg brengen en risicogeneidheid veranderen. Herrmann (2012) onderscheidt vier denkstijlen die elk gekoppeld zijn aan een gebied in onze hersenen en geeft aan dat risicogeneidheid correleert met één van deze dominante denkstijlen.

#### **4.6.6 Geslacht**

Verschillende auteurs geven aan dat mannen en vrouwen blijken te verschillen in de mate waarin zij geneigd zijn tot risicovol gedrag of in staat zijn tegenvallende uitkomsten daarbij te verwerken (Heider, 1958; Morris, 1967; Zuckerman, 2009; Weber, 2009; Verhoeven, 2013; Sukel, 2015). Weber (2009) onderzocht domain specific risk taking (DOSPERT) en ontdekte dat mannen en vrouwen verschillen vertonen in de domeinen waarin zij risico's durven aangaan. Mannen ervaren gemiddeld minder dan vrouwen de behoefte aan zekerheid en controle. Vrouwen nemen durven meer risico aan op sociaal gebied. Sukel (2015) nuanceert dat de definitie van mannen en vrouwen in de praktijk te digitaal gebruikt wordt en dat er binnen beide groepen grote verschillen bestaan in termen van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. In die zin zijn er ook mannen die als relatief vrouwelijk beschouwd zullen worden en vice versa. Verhoeven (2013) geeft aan dat mannen vaker bereid blijken tot agressief gedrag en brengt dat in verband met risicogeneidheid. Hij verklaart dit vanuit het socio-biologisch argument dat van mannen in de vroegere natuur slechts een klein percentage komt tot voortplanting komt en daarom vaak een alles-of-niets-strategie hanteren. Hiertoe worden alle concurrentie opties benut, kost wat kost. Hij vult aan dat bij mensen de seksuele selectie (aanvullend op natuurlijke selectie) bepaalt dat vrouwen hoofdzakelijk bepalen welke partner ze krijgen. In hun seksuele selectie zijn zij van nature (vanuit het perspectief van evolutionair voordeel) gericht op een partner die haar en haar beoogde kroost kan beschermen en daarnaast een effectieve jager zal zijn, die voldoende calorieën oplevert voor reproductie en opvoeding. Mannen met een lage status zijn volgens Verhoeven (2013) ook tegenwoordig nog vaker geneigd tot agressief gedrag. Dit

als een soort laatste poging om aanzien te verwerven. Zeker wanneer uitsluiting door de groep dreigt. In dat geval is een man nog meer bereid grotere risico's te aanvaarden in pogingen aanzien te verhogen.

Sukel (2015) geeft aan dat bij mannen risicogeneidheid gestimuleerd kan worden door bewust toevoegen van jonge, aantrekkelijke vrouwen aan een afdeling mannen. Dit effect ontstaat ook wanneer mannen enkel naar foto's van aantrekkelijke vrouwen hebben gekeken. Ze ontdekte dat dit haantjesgedrag wordt veroorzaakt door veranderingen van de hoeveelheid van het hormoon testosteron en door verstoord cognitief functioneren 'Merely being around attractive members of the opposite sex has the power to disrupt cognitive functioning (especially for men) and increases risk taking and testosterone levels (p. 166). Bij vrouwen werd risicogeneidheid volgens haar negatief beïnvloed wanneer ze hadden gekeken naar foto's van baby's.

Heider (1958) geeft in zijn attributietheorie aan dat mannen en vrouwen op verschillende wijze succes of falen toeschrijven aan henzelf of aan de buitenwereld. Hij licht toe dat in teams mannen successen vaker aan henzelf toeschrijven, ook wanneer dit niet zozeer terecht is. Hij vult aan dat vrouwen in gelijke omstandigheden falen vaker aan zichzelf toeschrijven, ook wanneer dat niet terecht was. Het toeschrijven van oorzaken aan anderen noemt hij externe 'locus of control' en toeschrijven aan jezelf noemt hij interne 'locus of control'. Hij geeft aan dat een interne locus of control een betere leerhouding en groei oplevert en de veerkracht ten goede komt bij tegenvallers.

#### **4.6.7 Invloeden vanuit omgeving**

Baumeister & Leary (1995) laten zien dat mensen sociale wezens zijn die elkaar op verschillende manieren beïnvloeden in hun keuzes en gedrag. De mate waarin mensen bereid zijn risico's te nemen blijkt volgens hen ook samen te hangen met de verwachtingen die anderen over ons hebben. Mensen hebben de neiging aan die verwachtingen te voldoen. In dat verband spreken verschillende auteurs over sociale besmetting, adaptatie en synchronisatie (zie 4.2) als verklarende mechanismen voor dit gedrag (Baumeister & Leary, 1995; Chartrand & Lakin, 2013). Brafman & Brafman (2010) spreken in dit verband over het kameleon effect.

Wanneer we onzeker zijn over onze succeschansen bij bepaald gedrag stellen we vertrouwen in anderen die dit gedrag gemakkelijker durven vertonen. Goffman (1959) legt uit dat de meeste mensen zonder dergelijke rolmodellen veel meer moeite hebben om risicovolle situaties aan te gaan. Hij vult aan dat mensen in dat licht het draagvlak daarvoor van hun omgeving meestal behoorlijk onderschatten.

Baumeister & Leary (1995) geven aan dat wanneer iemand uit een bepaald sociaal systeem zijn gedrag verandert (bijvoorbeeld lef toename), dat dit sociale systeem van nature (en vaak onbewust) zal trachten dit gedrag teniet te doen door weerstand te tonen. Ook Verhoeven (2013) beschrijft verschillende effecten van sociale mechanismen op onze keuzes en drijfveren in relatie tot lef. Zoals in 2.2.3 vermeld (Aanpalende begrippen/ zelfvertrouwen) geeft hij aan dat ons sociale zelfbeeld bepalend blijkt te zijn voor de effectiviteit waarmee we tegenslagen verwerken. Hij vult aan ons zelfbeeld enerzijds bestaat uit ons sociale zelfbeeld en anderzijds uit ons competentie zelfbeeld. We zijn in eerste instantie gericht op hoeveel aandacht we van anderen krijgen en hoe anderen ons beoordelen. In tweede instantie willen we een beeld vormen van hoe we presteren t.o.v. anderen (en waar we dus in de hiërarchie staan).

#### **4.6.8 Samenhang tussen variabelen**

Verschillende onderzoekers werken een causaal model of stroomschema uit op basis waarvan duidelijk wordt op welke wijze variabelen met elkaar samenhangen. Hannah, Sweet & Lester (2007) werken de door hen gevonden variabelen bijvoorbeeld op onderstaande wijze uit. Zie figuur 4.2 in paragraaf 4.5.2 (van Hannah, Sweet & Lester (2007) Toward a courageous mindset).

Ten aanzien van verschillende in deze paragraaf beschreven variabelen valt op dat zij ook in dit model zijn opgenomen. Dat er daarnaast ook andere variabelen worden weergegeven kan verklaard

worden doordat andere contexten en een andere definitie van lef zijn gehanteerd. In hypothese toetsend onderzoek zouden causale modellen kunnen worden beoordeeld of ontwikkeld. Dit onderzoek is gericht op het verzamelen van inzichten die vervolgens vertaald kunnen worden naar een ontwerp en beperkt zich derhalve tot bovenstaande beschrijvingen.

#### **4.6.9 Implicaties voor ontwerp**

In het licht van de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek kunnen van de inzichten uit paragraaf 4.6 onderstaande ontwerp proposities worden afgeleid.

##### **Lef en biochemische processen**

Zuckerman (1984), Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) en Swaab (2010) beschrijven biochemische processen die angst en lef kunnen beïnvloeden door de effecten van neuro-regulerende stoffen, hormonen, voeding en sport.

Het is voorstelbaar dat bij het ontwerp van de beoogde interventie van deze inzichten gebruik gemaakt wordt door de doelgroep te informeren over de mogelijkheden voor lef bevordering c.q. angst reductie via beïnvloeding van biochemische processen.

##### **Effect van geslacht op lef**

Volgens Weber (2009) en Verhoeven (2103) verschillen mannen en vrouwen in de mate waarin zij geneigd zijn tot risicovol gedrag of in staat zijn tegenvallende uitkomsten daarbij te verwerken. Weber (2009) onderzocht domain specific risk taking (DOSPERT) en ontdekte dat mannen en vrouwen verschillen vertonen in de domeinen waarin zij risico's durven aangaan. Sukel (2015) vult aan dat risicogeneidheid bij mannen gestimuleerd kan worden door de aanwezigheid van aantrekkelijke vrouwen (of foto's van hen). Dit blijkt de aanmaak van testosteron te stimuleren en verstoort tegelijk het cognitief functioneren. Bij vrouwen neemt risicogeneidheid af na het kijken naar baby's of foto's daarvan.

Deze inzichten kunnen vertaald worden in het ontwerp van de interventie door de doelgroep te laten experimenteren met het kijken naar de beschreven foto's. Ook kan worden verwacht dat inzicht in natuurlijke verschillen in aanleg de doelgroep kan helpen bij het vormen van realistische verwachtingen en doelen ten aanzien van lef ontwikkeling.

##### **Geslacht en veerkracht**

Heider (1958) geeft aan dat mannen en vrouwen op verschillende wijze succes of falen toeschrijven aan henzelf of aan de buitenwereld. Hij licht toe dat in teams mannen successen vaker aan henzelf toeschrijven, ook wanneer dit niet terecht is en dat vrouwen in gelijke omstandigheden falen vaker aan zichzelf toeschrijven, ook wanneer dat niet terecht was. Hij geeft aan dat een interne locus of control (ten aanzien van falen en succes) de veerkracht ten goede komt.

Een op lef bevordering gerichte interventie kan derhalve gebaat zijn bij het vergroten van bewustwording bij de doelgroep van de valkuilen per geslacht en het effect van het erkennen van de eigen invloed.

##### **Invloed van rolmodellen**

Wanneer we onzeker zijn over onze succesansen bij bepaald gedrag stellen we volgens Goffman (1959) vertrouwen in anderen die dit gedrag gemakkelijker durven vertonen. Hij legt uit dat mensen zonder dergelijke rolmodellen in meestal meer moeite hebben om risicovolle situaties aan te gaan. Dit inzicht kan in de beoogde interventie benut kunnen worden door de doelgroep in hun omgeving rolmodellen te laten zoeken en van hen te leren om beoogde risicovolle situaties aan te gaan.



#### 4.7 Op welke wijze kan lef beïnvloed worden?

In voorgaande paragrafen zijn categorieën van variabelen beschreven welke relevant kunnen zijn ten behoeve van lef bevordering. Daarmee is nog niet altijd duidelijk op welke wijze deze variabelen op effectieve wijze kunnen worden aangewend. Daar wordt in deze paragraaf naar gekeken. Enerzijds door te verkennen welke modellen voor gedragsbeïnvloeding beschikbaar zijn en anderzijds door vanuit onderwijskundig perspectief te beschouwen met welke didactische en pedagogische principes rekening gehouden dient te worden. Vervolgens worden deze meer abstracte modellen en principes vertaald naar meer concrete toepassingen voor trainingen.

##### 4.7.1 Beïnvloedingsmodellen

Onderstaand worden modellen beschreven welke in organisaties veel worden toegepast bij het verklaren en beïnvloeden van beoogd gedrag (en de onderliggende eigenschappen die gedrag mogelijk maken).

##### Theorie van gepland gedrag

Een veel toegepast model om het gedrag van mensen te verklaren en te beïnvloeden is de Theorie van Gepland Gedrag (TGG) (Ajzen, 1985; Brug, Van Assema, & Lechner, 2012). Deze benadering onderscheidt vijf variabelen: attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, intentie en gedrag. De (gedrags)attitude betreft de eigen opvattingen en de uitkomstverwachtingen met betrekking tot het beoogde gedrag. De subjectieve norm heeft betrekking op de waargenomen invloed van de sociale omgeving en de opvattingen van anderen uit die omgeving met betrekking tot het beoogde gedrag. De waargenomen gedragscontrole wordt ook eigen de eigen-effectiviteitsverwachting genoemd. Dit verwijst naar de mate waarin iemand gelooft dat hij bepaald gedrag succesvol kan uitvoeren of met bepaalde situaties succesvol kan omgaan. De (gedrags)intentie verwijst naar de bewuste keuze om over te willen gaan tot bepaald gedrag. Het gedrag is de waargenomen activiteit die feitelijk wordt verricht. Het valt op dat deze benadering sterke overeenkomsten vertoont met de benadering van lef als uitkomst van een proces van afwegingen en inschattingen (zie 4.1).

##### Logische niveaus

Bateson (2000) en Dilts & De Lozier (2000) onderscheiden in hun model vijf zogenaamde logische niveaus, waarmee zij op verschillende niveaus verklaringen bieden voor het zichtbare gedeelte van gedrag. Dit biedt handvatten voor diepere borging van gedrag, waardoor gerealiseerde gedragsveranderingen duurzamer worden. De vijf niveaus zijn: omgeving, identiteit, overtuigingen, capaciteiten en gedrag. Hoe dichter een niveau in het model staat bij het gedragsniveau, hoe gemakkelijker het te beïnvloeden. Hoe verder weg, hoe lastiger, maar ook hoe duurzamer. Volgens de theorie van de logische niveaus worden de zichtbare en bewuste niveaus beïnvloed door de voorafgaande niveaus. Zo beïnvloedt iemands omgeving zijn of haar identiteit, die vervolgens ook overtuigingen beïnvloedt, enzovoorts (Bateson, 2000; Dilts & De Lozier, 2000; Tosey, 2006).

##### Gedragsbeïnvloeding via niveaus van feedback

Volgens Lingsma en Scholten (2001) kunnen drie soorten feedbackloops worden verbonden aan de verschillende logische niveaus om belemmerende overtuigingen en gedragspatronen te leren doorbreken. De eerste feedbackloop – de single loop – richt zich op de vraag waarom iemand bepaald gedrag vertoont, om het gedrag te verkennen en tot bewustwording te komen dat er wellicht überhaupt motieven ten grondslag liggen. De tweede feedbackloop – de double loop – richt zich op de vraag welke gedachten er spelen in een bepaalde situatie, welke gedachten blokkerend zijn en welke alternatieve gedachten mogelijk zijn. Deze feedbackloop duikt onder de oppervlakte en raakt onzichtbare overtuigingen aan. Vervolgens gaat de derde feedbackloop in op de werkelijke drijfveren en vergroeide overtuigingen ten grondslag aan keuzes en gedrag (Lingsma & Scholten, 2001). Boonstra (2000) en Ruijters (2006) verwijzen in dit verband naar de theorie van Schön (1983) en spreken over ‘eerste, tweede en derde orde leren’. De eerste feedback loop heeft volgens hen betrekking op ‘doen’, de tweede feedback loop op ‘denken’ en de derde feedback loop op ‘willen’.

### Leercycli

Kolb (1984) en Maslow (1968) In: Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema, 1998) beschouwen gedragsbeïnvloeding vanuit hun theorieën over de cycli die iemand volgens hen doorloopt bij het leren toepassen van nieuwe vaardigheden of het aanleren van nieuw gedrag. Een veel gebruikte methoden om leren middels onderwijskundige programma's te bevorderen is de leercyclus van Kolb (1984). De leercyclus van Kolb kan enerzijds worden gebruikt als richtlijn voor de leerfocus van de onderzoeker (van Aken & Andriessen, 2011) en anderzijds, worden de principes van Kolb regelmatig gebruikt bij het ontwerp van vaardigheidstrainingen en andere didactische programma's. De leercyclus van Kolb bestaat uit de fasen: concrete ervaring, observatie en reflectie, verkennen van theorie, actief experimenteren.

Ook de leerstadia van Maslow bieden een raamwerk om het proces van leren te begrijpen. Hij beschrijft een leercyclus die ook uit vier fasen bestaat: onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam, bewust bekwaam, onbewust bekwaam. In de eerste fase is je gedrag niet effectief en je bereikt je doel niet. Je weet echter nog niet dat je gedrag of handelen niet effectief is. In de tweede fase ben je je ervan bewust dat je gedrag niet effectief is, maar je weet nog niet goed waarom het niet goed gaat. In de derde fase leer je een nieuwe vaardigheid of nieuw gedrag waardoor je effectief gaat worden. Het toepassen van je nieuwe vaardigheid vergt echter nog wel je bewuste aandacht. In de vierde fase ben je in staat om de effectieve vaardigheden of het effectieve gedrag automatisch toe te passen. Je hoeft er niet meer bij na te denken.

### Het didactisch model van De Galan

Om te bewerkstelligen dat trainingen op een didactisch verantwoorde manier worden ontworpen, heeft De Galan (2015) een didactisch model ontworpen. Volgens De Galan bestaat het ontwerp van een effectieve training allereerst uit een denkbeeldige glijbaan, gevolgd door een denkbeeldige trap, die berusten op een aantal uitgangspunten (De Galan, 2015). Het eerste uitgangspunt stelt dat het ervaren van pijn of ongemak mensen in beweging zet om te veranderen. Ze zijn niet tevreden over hun huidige functioneren. Het tweede uitgangspunt stelt dat mensen het meest effectief leren door middel van succeservaringen. De Galan adviseert om het leerproces vorm te geven als een denkbeeldige trap. Op de eerste trede staat het geven van uitleg centraal, waarbij het doel is dat participanten weten hoe ze een bepaalde vaardigheid moeten uitvoeren. Vervolgens staat de tweede trede een tussen oefening toe, bijvoorbeeld aan de hand van eenvoudige oefeningen of demonstraties, waardoor participanten de vaardigheden werkelijk beginnen te snappen. Als laatste staat de derde trede in het teken van kern oefeningen, het oefenen van de vaardigheid in de werkelijke praktijk, zodat participanten succeservaringen op kunnen doen en aan hun bekwaamheid kunnen werken (De Galan, 2015).

### **Onjuiste aannames**

Buunk (2010) waarschuwt dat gedragsmodellen uit de wetenschap soms onjuiste aannames bevatten. De belangrijkste van deze aannames zijn volgens hem: 1: Mensen nemen rationele beslissingen aan de hand van afweging van verschillende criteria en een toegekend gewicht van elke dimensie. 2: Mensen nemen hun beslissingen bewust. (Buunk, 2010, p. 20-27). Verschillende auteurs (o.a. Lazon & Van Dinteren (2010); Vonk, 2014); Sukel, 2015) bevestigen het inzicht dat onbewuste en emotionele drijfveren een aanzienlijk groter deel van gedrag verklaren dan voorheen werd aangenomen. Deze nieuwe inzichten vinden hun oorsprong in toenemende mate in onderzoeksresultaten over de werking van de hersenen.

### **4.7.2 Didactische en pedagogische theorieën en principes**

Inzicht in effectieve methoden voor lef bevordering vraagt naast modellen voor gedragsbeïnvloeding om onderwijskundige inzichten. De combinatie van beiden maakt het mogelijk om op concreter niveau methoden vorm te geven. In dat verband dient volgens De Galan (2015) rekening gehouden te

worden met onderstaande didactische principes of grondbeginselen. Dit draagt volgens haar ook bij aan de pragmatische validiteit van de beoogde educatieve interventie.

- **Het communicatieprincipe:** bij leren vindt een overdracht van kennis en vaardigheden plaats, maar of deze boodschap naar wens wordt overgebracht is deels afhankelijk van de zender van de boodschap en diens communicatieve stijlen en vaardigheden (Marius-Costel, 2010; Van der Veen & Van der Wal, 2012).
- **Het principe van weten:** leren vindt alleen plaats wanneer de ontvanger van de boodschap, de boodschap ook daadwerkelijk begrijpt en verwerkt (Marius-Costel, 2010; van der Veen & van der Wal, 2012).
- **Het principe van pedagogische creativiteit:** leren gebeurt vaak aan de hand van een combinatie van meerdere methoden en innovatieve strategieën (zie ook *arrangement van interventies* in van Aken & Andriessen, 2011), waarbij de onderwijskundige verantwoordelijk is voor het resultaat van zijn arrangement (Marius-Costel, 2010).
- **Het principe van actieve participatie:** leren wordt bevorderd wanneer men actief deelneemt of in staat is deel te nemen aan de educatieve interventie, waarbij de onderwijskundige rekening moet houden met het concretiseren van leerdoelen, het koppelen van informatie onderdelen, de motivatie van lerenden, het stimuleren van zelfstandig leren en het gebruik van verschillende zintuigen en hersensystemen (Marius-Costel, 2010; De Galan, 2011; Van der Veen & Van der Wal, 2012).
- **Het principe van graduele vergaring:** leren werkt het beste wanneer een pakket aan informatie niet in één keer, maar in graduele stappen wordt toegediend, en zodoende is de onderwijskundige verantwoordelijk voor het gefaseerd leerproces (Marius-Costel, 2010; Van der Veen & Van der Wal, 2012).
- **Het principe van toegankelijkheid en individualiteit:** de didactische activiteiten moeten toegankelijk worden gemaakt voor de lerende op basis van diens individuele kenmerken en leeromstandigheden, waarbij de onderwijskundige verantwoordelijk is voor het afstemmen van onder andere de inhoud en het niveau van de leerstof en de communicatie op de lerenden in kwestie (Marius-Costel, 2010; De Galan, 2011).
- **Het principe van de verbinding tussen theorie en praktijk:** wat men wilt leren wordt gedreven vanuit de praktijk wat zorgt voor intrinsieke motivatie en persoonlijke doelstellingen, waarbij de onderwijskundige verantwoordelijk is voor het relateren van informatie aan de praktijkproblemen en het overbrengen van die verbinding (Marius-Costel, 2010; De Galan, 2011).
- **Het principe van systematisering en continuïteit:** leren wordt bevorderd wanneer programma onderdelen in een logische volgorde worden aangeboden, in overeenstemming met de stappen volgens welke de materie of vaardigheid geleerd dient te worden (Marius-Costel, 2010; Van der Veen & Van der Wal, 2012).
- **Het principe van intuïtie:** leren bevat een intuïtief component dat de onderwijskundige dient te erkennen en te respecteren door de verschillende zintuigen concreet te prikkelen, te stimuleren dat gedachten middels beelden worden verwoord en intuïtief te reflecteren op praktijkervaringen (Marius-Costel, 2010).
- **Het principe van feedback:** leren vindt tevens plaats door de evaluatie van praktijkervaringen en reflectie op eigen handelen, waarbij concrete en constructieve feedback op handelingen in het verleden de lerende helpt toekomstig handelen te verbeteren (Marius-Costel, 2010; De Galan, 2011; Van der Veen & Van der Wal, 2012).

#### 4.7.3 Toegepaste didactische en pedagogische theorieën en principes

Verschillende auteurs vertalen de modellen en principes uit 4.7.1 en 4.7.2 naar meer concrete adviezen en toepassingen voor trainingen. Deze worden onderstaand uitgewerkt.

### Informatie verstrekking vooraf

Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) benadrukken het belang van goede informatievoorziening aan potentiële deelnemers voorafgaand aan een training. Ze lichten toe dat (potentiele) deelnemers allereerst informatie nodig hebben om te beoordelen in welke mate de door hen ervaren uitdagingen (veldproblemen) door deelname aan de training zouden kunnen worden opgelost. Daartoe dient inhoudelijke en praktische informatie beschikbaar te zijn over bijvoorbeeld (leer)doelstellingen, werkwijze, veronderstelde basiskennis, duur en planning. Op grond hiervan kunnen potentiële deelnemers volgens hen een gefundeerde afweging maken of de door hen gevraagde investering in tijd, budget en inspanning voldoende rendabel zal zijn. De Galan (2015) vult in dat verband aan dat ook heldere duiding en afbakening van de doelgroep noodzakelijk is om tot het beoogde leerrendement te kunnen komen.

Berings, Poell, & Simons (2008) vullen aan dat met name de informatie (over leerdoelen, de opbouw van een trainingstraject en samenhang tussen de verschillende onderdelen) ook gedurende het traject voor deelnemers toegankelijk zou moeten zijn. Ze lichten toe dat het adequaat onthouden en toepasbaar maken (internaliseren) van nieuwe, relatief complexe informatie vraagt om een systematische opbouw van deze informatie welke op individueel niveau continu beschikbaar dient te zijn. Lazonby & Van Dinteren (2010) en Sukel (2016) ondersteunen dit advies en leggen uit dat informatie hierover bijdraagt aan behoud van focus van deelnemers doordat hun cognitieve capaciteit niet belast wordt door het zoeken naar deze structuur.

### 0-meting

Verschillende auteurs (o.a. Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998); Berings, Poell, & Simons (2008); De Galan (2015) benadrukken het belang voor deelnemers aan een training dat inzichtelijk is in hoeverre vorderingen gemaakt worden ten aanzien van leerdoelen. Faltin (2011) legt uit dat het kunnen boeken van zichtbare, meetbare voortgang deelnemers aan een training motiveert om te blijven investeren in inspanning en vol te houden bij ongemak en tegenslagen. Faltin (2011) spreekt uit ervaring ten aanzien van het trainen van mensen die hun angsten willen overwinnen en geeft aan dat bij dergelijke trainingen continu ongemak en tegenvallers te verwachten zijn.

Van der Wal (2012) en De Galan (2015) pleiten in dat verband voor een 0-meting van de kennis en vaardigheden welke deelnemers van een training beogen te ontwikkelen. Op grond daarvan kan vervolgens worden vastgesteld in welke mate een deelnemer voortgang boekt.

### Transfer naar de eigen werkomgeving

De Galan (2015) stelt dat leerdoelen van trainingstrajecten over het algemeen gericht zijn op het inzetten van nieuw geleerde vaardigheden of opgedane kennis in de eigen werkomgeving, om daarmee beter functioneren mogelijk te maken. Maslow (1968, In: Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema, 1998) geeft in dat licht aan dat nieuw geleerd gedrag pas tot een nieuwe en duurzame gewoonte leidt, wanneer het geleerde voldoende wordt toegepast. Hij vult aan dat de ontwikkeling van de bekwaamheid verloopt volgens de eerder door hem beschreven leerstadia (zie 4.7.1 leercycli). Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) benadrukken dat het adequaat onthouden en toepasbaar maken van nieuwe, relatief complexe informatie naast een systematische opbouw om een contextrijke leeromgeving vraagt en rekening houdt met individuele leerstijlen van deelnemers. Ze benadrukken dat met name de mate waarin met het geleerde in de eigen praktijk kan worden geëxperimenteerd bepaalt in hoeverre de leeromgeving contextrijk is. Faltin (2011) vult aan dat de succeservaringen die dit uitproberen in de eigen werksetting normaliter oplevert ook bijdragen aan het zelfvertrouwen van de deelnemer.

### Feedbackbronnen

Snyder, Tanke & Berscheid (1977) lichten toe dat deelnemers aan trainingen leren vanuit meerdere bronnen. Zij leren volgens hen zowel van een docent of trainer als van elkaar of vanuit kennisbronnen zoals literatuur. Snyder, Tanke & Berscheid lichten toe dat de meerwaarde van andere personen als leerbron meestal ontstaat vanuit hun aanvullende perspectieven die

voortkomen uit andere referentiekaders. Volgens verschillende auteurs kan het oefenen in en werken met sub groepen tijdens een training in dat verband een belangrijke bron zijn van feedback, inspiratie, geruststelling en sociaal toezicht (Snyder, Tanke & Berscheid, 1977; Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema, 1998; Berings, Poell, & Simons, 2008; Biswas-Diener, 2002; De Galan, 2015). Kahneman (2011) Verhoeven (2013) en Vonk (2014) benadrukken het belang van meerdere feedbackbronnen vanuit de bias die te verwachten is bij zelfperceptie. Mensen percipiëren hun prestaties volgens Kahneman (2011) en Verhoeven (2013) regelmatig vanuit een vertekend zelfbeeld. Heider (1958) vult vanuit de attributietheorie aan dat mensen falen of slagen bij de uitvoering van taken ook niet altijd adequaat toeschrijven aan henzelf of aan anderen. Door het toevoegen van feedback vanuit sub groepjes is op grond daarvan te verwachten dat dit bijdraagt aan een meer betrouwbaar beeld van iemands functioneren.

Deelnemers aan een training zijn daarnaast ook gebaat bij goede feedback bij het uitvoeren van praktijkopdrachten, welke ze in hun eigen werkomgeving dienen uit te voeren. Trainers kunnen bij de uitvoering daarvan echter meestal niet aanwezig zijn (Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema, 1998; Berings, Poell, & Simons, 2008). Wanneer ze dat wel zouden zijn is de kwaliteit van de feedback beperkt, omdat zij de mogelijke belemmerende gedragspatronen van deelnemers niet gemakkelijk kunnen herkennen. Berings, Poell, & Simons (2008) geven aan dat wanneer deelnemers aan een training feedback van betere kwaliteit krijgen, zich daardoor gericht, duurzamer en sneller ontwikkelen. Faltin (2011) vult aan dat je je zelfvertrouwen kunt vergroten door anderen ('helpers') bij je hindernissen of doelen te betrekken.

#### Managen van energie

Oomkes (1995) en Karreman (2002) benadrukken het belang van energizers voor de effectiviteit van trainingen en leggen uit dat het brein beter functioneert beter wanneer de doorbloeding op peil blijft en voldoende zuurstof kan aanleveren aan de hersenen. Door een zittende houding regelmatig af te wisselen met fysiek meer inspannende beweging (zoals door energizers) is de doorbloeding volgens hen beter. Door daarnaast ook aanraking te bevorderen en emoties zoals angst op te roepen, worden hormoonstoffen geactiveerd die bijdragen aan extra energie en alertheid van het lichaam. De Galan (2015) bevestigt dat deelnemers aan trainingen vermoeid raken wanneer ze te lang met eenzelfde mentale activiteit bezig zijn. Volgens haar dalen de aandacht en het leerrendement na een bepaalde periode. Onderdelen van de training die vooral gericht zijn op mentale inspanning kunnen ook volgens De Galan het beste worden afgewisseld door zogenaamde energizers, waarbij meer beroep wordt gedaan op fysieke inspanning.

Herrmann (2012) verklaart de mentale behoefte aan afwisseling vanuit de vier verschillende hersengebieden die in zijn ogen het beste kunnen worden afgewisseld om daardoor tussendoor te kunnen herstellen. Van den Brandhof (2002) licht toe dat het opdoen van nieuwe inzichten (leren) op neurologisch perspectief niets anders is dan het maken van nieuwe verbindingen tussen hersencellen, waarvoor bepaalde stoffjes nodig zijn. De hiervoor verantwoordelijke organen in de hersenen kunnen de daarvoor benodigde stoffen slechts beperkte tijd produceren. Deze organen hebben volgens Van den Brandhof regelmatig tijd nodig om te herstellen en nieuwe voorraden van de benodigde stoffen aan te vullen. Na 60-70 minuten cognitieve inspanning is een pauze van circa zeven minuten daarvoor volgens hem voldoende.

Faltin (2011) vult aan dat de succeservaringen bij spanning-oproepende-energizers ook bijdragen aan het zelfvertrouwen van de deelnemer. De fysiek uitdagende energizers dragen volgens onderzoek van Cogle (2008) bij aan zowel toename van fysiek lef, als lef in andere contexten. Hij vond met name een sterke correlatie tussen fysiek en sociaal lef (p. 53).

#### Bewaken van groepsprocessen

Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) en Berings, Poell, & Simons (2008) lichten toe dat trainers verschillende taken kunnen hebben en noemen daarbij onder andere het overbrengen van kennis, het aanleren van vaardigheden, het begeleiden en optimaliseren van leerprocessen van



deelnemers, het bewaken van groepsprocessen, het managen van de motivatie en aandacht boog van deelnemers en het bewaken van randvoorwaarden zoals een veilige setting.

Faltin (2011) benadrukt dat in de context van coaching en thema's als angstreductie extra aandacht besteed moet worden aan het bieden en bewaken van een veilige setting, waardoor deelnemers zich minder geremd voelen om zich kwetsbaar op te stellen. Hij adviseert hiertoe bij te dragen door handvatten voor het bieden en reguleren van de gewenste setting op te nemen in een protocol voor uitvoerende trainers. Ten Bos (2015: B) waarschuwt in dat verband dat het niet wenselijk is teveel te standaardiseren, maar ruimte te laten voor het gezond verstand van de professional. Hij illustreert dit met de vergelijking tussen beoogde mate van standaardisatie van dienstverlening (zoals bij een training), in tegenstelling tot de vervaardiging van producten.

Jeffers (2007) geeft aan dat mensen aan het begin van trainingen (ten behoeve van lef ontwikkeling) zich belemmerd voelen door schaamte over hun angsten. Het belemmert hen om zich kwetsbaar op te stellen, terwijl dat volgens haar juist hard nodig is om persoonlijke obstakels op te sporen en aan te pakken. Je kunt een probleem of obstakel niet aanpakken als je het niet eerst erkent. Volgens Jeffers gaan mensen situaties waarin ze zich kwetsbaar moeten opstellen liever uit de weg, waardoor ze hun uitdagende doelen minder snel bereiken. Volgens Brown (2013) schatten mensen de kwetsbaarheid van hun imago van nature onnodig hoog in en voelen ze zich daardoor geremd om zich kwetsbaar op te stellen. Door een ervaring hierin op te doen ervaren mensen volgens Brown in veel gevallen dat de reacties van anderen positiever zijn dan verwacht. Evans (2012) bevestigt deze zienswijze en licht toe dat mensen van nature beperkt in staat zijn om hun emoties te voorspellen. Hij vult aan dat mensen de neiging hebben de duur van emoties te overschatten en spreekt in dat verband van 'duurzaamheidsvertekening' (zie 4.2.7). Jeffers (2007) geeft aan dat deelnemers aan haar lef trainingen zich erg opgelucht voelen, nadat zij hun persoonlijke angsten hebben gedeeld en er achter komen dat veel meer mensen zich zoals zijzelf voelen. Ze vult aan dat de sfeer in de groep daarna veel meer ontspannen is en deelnemers zich beter lijken te concentreren.

#### Implementatie intentie

Gollwitsers (1999) en Tichelaar (2012) beschrijven hoe mensen bij een gekozen gedragsverandering onverwachts kunnen terugvallen in ongewenst oud gedrag. Ze leggen uit dat wanneer mensen proberen te volharden in een gekozen gedragsverandering ze regelmatig geconfronteerd worden met hun ingesleten contraproductieve reactiepatronen (gewoonten). Wanneer zo'n reactiepatroon onverwacht geprikkeld wordt is de kans groot dat iemand daardoor terugvalt in het ongewenste oude gedrag. Tichelaar (2012) geeft aan dat het vooral het onverwachtse van die prikkels is dat mensen overvalt en daardoor reflexmatig (oud) gedrag oproept. Hij pleit ervoor dat mensen bij een lastige beoogde gedragsverandering vooraf de moeilijke momenten voorspellen. Door hen vervolgens vooraf een doordachte reactie te laten voorbereiden is de kans volgens Tichelaar kleiner dat ze in moeilijke momenten terugvallen in ongewenst oud gedrag. Hij beschrijft het voorbeeld waarbij iemand die wil stoppen met alcohol, al veel geholpen kan zijn met de simpele voorbereiding van het bedenken van een zin als 'Heb je ook fris?', wanneer deze persoon onverwachts toch alcohol aangeboden krijgt. Gollwitsers (1999) spreekt in dit verband over de 'implementatie intentie'.

#### Onderhoudsplan

Vonk (2014) licht toe dat ongewenste gedragspatronen niet eenvoudig te vervangen zijn voor nieuwe, omdat het gedrag vaak verweven is met verschillende gewoonten. Ze licht toe dat hoe langer een gedragsvorm is ingesleten hoe langer het duurt om het oude gedrag los te laten. Vonk waarschuwt daarnaast dat verschillende mechanismen op de loer liggen die nieuw geleerd gedrag ongedaan kunnen maken, zoals sociale rolconflicten en zelfbedrog (zoals eerder toegelicht). Om daaraan niet ten prooi te vallen is volgens Vonk een lange periode van toepassing nodig, variërend van circa zes tot 40 weken, afhankelijk van de context. Gollwitsers (1999), Faltin (2011) en De Galan (2015) bevestigen dit en geven aan dat het aanleren van nieuw gedrag een rijpingsproces vergt van stapsgewijs uitproberen in de praktijk en daar feedback op krijgen en weer opnieuw proberen. Voordat nieuw gedrag ook een automatisme wordt (onbewust bekwaam), is herhaling nodig. Dit

speelt volgens Faltin (2011) des te meer wanneer het nieuwe gedrag buiten de comfortzone ligt en extra weerstand te verwachten is. Faltin betoogt dat gedragstrainingen daarom het beste uitgesmeerd kunnen worden over meerdere bijeenkomsten met voldoende tijd ertussen. De momenten tussen de bijeenkomsten kunnen deelnemers dan het geleerde uitproberen in hun praktijksituatie. Hoe meer bijeenkomsten, hoe meer rijpingstijd. Gollwitscher (1999) pleit in dat licht voor het laten maken van een onderhoudsplan door deelnemers, waarin zij plannen op welke wijze zij na de training aan de ontwikkeling van hun nieuwe vaardigheden blijven werken.

#### Evaluatie

Berings, Poell, & Simons (2008) geven aan dat de door deelnemers ervaren kwaliteit van een trainingstraject kan fluctueren. Eerder als goed beoordeelde trainingen kunnen volgens hen bij nieuwe deelnemers minder goed blijken aansluiten op hun doelen en verwachtingen. Ook door ontwikkelingen in de werk- of privé context van deelnemers kunnen volgens Berings, Poell, & Simons in de training aangehaalde vraagstukken in relevantie af- of toenemen. Daarnaast kunnen volgens hen voorafgaand aan de training inschattingfouten voorkomen in relatie tot de mate waarin de trainingsinhoud aansluit op de behoeften van de deelnemers. Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) steunen deze zienswijze en lichten toe dat in trainingen tools en inzichten worden aangereikt welke deelnemers kunnen helpen om voor hen relevante vraagstukken te helpen oplossen. Volgens Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema is te verwachten dat de actualiteit van deze vraagstukken in de loop van de tijd verandert. Om een training voldoende betekenisvol te laten blijven dient deze volgens hen in te spelen op relevante ontwikkelingen. De Galan (2015) pleit er in dat licht voor om de doelgroep zelf via evaluatie te laten aangeven wanneer bepaalde vraagstukken minder of meer actueel worden of in de training zijn onder- of overbelicht. De Galan geeft nog een reden waarom periodieke evaluatie van trainingen relevant is en licht toe dat ook het enthousiasme, de kennis en scherpste van een individuele trainer kan variëren. Ze vult aan dat dit ook tussen trainers onderling kan verschillen. Door trainingen systematisch te evalueren kan het beoogde kwaliteitsniveau volgens haar bewaakt en indien nodig bijgestuurd worden. De evaluaties verschaffen daartoe inhoudelijke handvatten. Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) en Berings, Poell, & Simons (2008) geven aan dat trainingen idealiter vanuit verschillende bronnen geëvalueerd worden en benoemen als bronnen naast deelnemers, ook trainers en opdrachtgevers.

#### **4.7.4 Implicaties voor het ontwerp**

Met het oog op de tweede (ontwerp) doelstelling van het onderzoek kunnen van paragraaf 4.7 onderstaande inzichten vertaald worden in ontwerp proposities.

##### **Benutten van onderwijskundige inzichten**

Voor het effectief aanwenden van de variabelen zoals gepresenteerd in 4.2 tot en met 4.6 worden verschillende didactische en pedagogische principes en modellen voor gedragsbeïnvloeding aangereikt. Zo pleit Bateson (2000) voor aansluiting op steeds diepere logische niveaus voor duurzame borging van gedrag. Kolb (1984) pleit in dat licht voor aansluiten bij verschillen in leerstijlen. De leercyclus van Maslow (1968) maakt ook de voortgang van leerprocessen zichtbaar. Deze inzichten kunnen gebruikt worden bij het vormgeven van het arrangement van interventies door onderdelen zoals kennisoverdracht, toepassingsopdrachten en reflectie (en hun volgorde) hierop af te stemmen.

##### **Informatieverstrekking vooraf**

Berings, Poell, & Simons (2008) stellen dat voor een hoog leerrendement deelnemers voorafgaand aan en tijdens een trainingstraject moeten beschikken over informatie over leerdoelen, opbouw van het traject en samenhang van onderdelen. De beoogde interventie kan van dit inzicht gebruik maken door de doelgroep deze informatie te verschaffen middels bijvoorbeeld een trainingsmanual en een wervingstekst op grond waarvan mensen kunnen overwegen zich aan te melden.

### **Toepassing in de eigen werkomgeving**

De Galan (2015) geeft aan dat nieuwe vaardigheden pas tot duurzame gewoontes leiden, wanneer ze voldoende in de eigen werkomgeving wordt toegepast. Gollwitsers (1999) vult aan dat nieuw gedrag een rijpingsproces vergt van stapsgewijs uitproberen in de praktijk en daar feedback op krijgen. Dit speelt volgens Faltin (2011) des te meer bij lef ontwikkeling. Hij pleit daarom voor het uitsmeren van de leerinhoud over meerdere bijeenkomsten met voldoende tijd ertussen om het geleerde uit te proberen. Gollwitsers (1999) pleit in dat licht voor het maken van een onderhoudsplan, waarmee deelnemers ook na een training aan de ontwikkeling van hun nieuwe vaardigheden kunnen werken. Met het oog op duurzame lef ontwikkeling kan dit inzicht vertaald worden naar de beoogde interventie door de doelgroep opdrachten te verstrekken waarbij het geleerde in de eigen werkomgeving toepassen. Daarnaast kan deelnemers gevraagd worden een onderhoudsplan op te stellen op basis waarvan zij dit zelfstandig blijven oefenen.

### **Meerdere feedbackbronnen benutten**

Voor het optimaliseren van leerprocessen bepleiten verschillende auteurs (zoals Snyder, Tanke & Berscheid, 1977) het benutten van meerdere feedbackbronnen. Dit biedt cursisten een rijkere mix van leerbronnen en een beter beeld van hun voortgang en van mogelijke persoonlijke obstakels. Het ontwerp van de beoogde interventie kan op grond van dit inzicht de doelgroep feedback laten verzamelen vanuit zowel cursisten, collega's en/ of vriendenkring.

### **Managen van energie**

Het afwisselen van mentale met fysieke activiteit komt het functioneren van het brein ten goede. Oomkes (1995) en Karreman (2002) benadrukken daarom het belang van fysieke energizers voor de effectiviteit van trainingen. Van den Brandhof (2002) adviseert hiertoe het brein na 60 tot 70 minuten cognitieve inspanning een pauze van circa zeven minuten te bieden. Faltin (2011) pleit daarnaast voor energizers die aanraking bevorderen en emoties zoals angst oproepen, zodat hormoonstoffen geactiveerd worden die bijdragen aan extra energie en alertheid van het lichaam. Cogle (2008) toont aan dat fysiek uitdagende energizers in neurologisch opzicht bijdragen aan zowel toename van fysiek lef, als lef in andere contexten.

### **Bewaken van groepsprocessen**

Verschiede auteurs (zoals Berings, Poell, & Simons, 2008) geven aan dat trainers ook de taak hebben groepsprocessen en daartoe motivatie, aandachtsboog en randvoorwaarden (zoals een veilige setting) te bewaken. Faltin (2011) benadrukt dat in de context van angstreductie een veilige setting extra van belang is, omdat deelnemers zich dan minder geremd voelen om zich kwetsbaar op te stellen. Hij adviseert hiertoe aanwijzingen op te nemen in een protocol voor uitvoerende trainers. Jeffers (2007) geeft aan dat deelnemers aan lef training zich erg opgelucht voelen, nadat zij hun angsten hebben gedeeld en er achter komen dat veel meer mensen zich zo voelen. Ze vult aan dat de sfeer daarna verbetert en deelnemers zich beter lijken te concentreren. De beoogde interventie kan van deze inzichten gebruik maken door deelnemers in de groep zich allen kwetsbaar op te laten stellen en trainers een protocol te verschaffen met aanwijzingen voor het reguleren van groepsprocessen.

## **4.8 Samenvatting**

### **Moedig gedrag als procesbeschrijving**

Uit de literatuurverkenning blijkt dat moedig gedrag beschouwd kan worden als uitkomst van een proces van afwegingen. Dit kan bijdragen aan lef bevordering doordat deelcompetenties en individuele obstakels zichtbaar worden en een diagnosefunctie en ontwikkelfocus mogelijk worden.

De benadering van Rorty (1998) en Harris (1999) (met vijf fasen) lijkt echter voorbij te gaan aan twee deelprocessen die van belang geacht worden voor het (vollediger) beschrijven, verklaren, voorspellen en bevorderen van lef: Het deelproces waarin iemand vanuit een rusttoestand overgaat in een alerte toestand, doordat zich een bedreiging of kans voordoet. Volgens Kahneman (2011) schakelt op dat moment het ene denksysteem over naar het andere. Het tweede deelproces dat ontbreekt betreft de betekenisgeving die volgt op de uitvoering van voorgenomen gedrag. Het vermogen constructief betekenis te geven aan tegenvallers blijkt van grote invloed op lef. Een tot zeven fasen aangevulde benadering biedt een conceptueel kader dat individuele obstakels en hulpbronnen (zoals vaardigheden) m.b.t. lef ontwikkeling koppelt aan deze fasen.

### **Bewustwording van dreiging of kans**

Kahneman (2011) en Herrmann (2012) leggen uit dat mensen zich op verschillende manieren bewust worden van een dreiging of kans en verklaren dit vanuit onze cognitieve toerusting. Mensen nemen vaak dreigingen waar die er niet zijn. Sukel (2015) legt uit hoe ingesleten patronen in het brein minder bewuste cognitieve aandacht vragen, die dan beschikbaar komt voor andere risico inschattingen, waardoor je meer risico kan hanteren. Kahneman (2011) toont aan dat onze emotionele houding ten aanzien van onderwerpen de mate bepaalt waarin we ons bewust worden van een dreiging. Nog altijd denkt een aantal mensen dat we onze keuzes baseren op adequate rationele overwegingen. Kahneman laat zien dat onze ratio in veel gevallen juist als slaaf van onze emotie fungeert. De grootte van iemands comfortzone geeft volgens Faltin (2011) een goede indicatie van iemands lef en het bewust definiëren hiervan kan de groei ervan aanzienlijk versnellen.

### **Beoordeling van de waarde van het doel**

Volgens Sukel (2015) ervaren we risico's enerzijds gevoelsmatig (en vaak onbewust) en anderzijds rationeel, waarbij we kansen inschatten. Gevoelsmatige reacties hebben meestal de overhand, terwijl het destilleren van affect uit emoties onze besluitvorming bij risico's efficiënter maakt. Goud (2005) geeft aan dat mensen meer lef tonen, naarmate ze duidelijker een (waardevol) doel percipiëren of door het aanwakken van exploratiedrift. Volgens Brafman & Brafman (2010) hebben mensen de neiging om onbewust en automatisch te voldoen aan verwachtingen van anderen. Gedragsverandering maakt daarom meer kans door een andere sociale omgeving te zoeken. Vertrouwen op ons eigen inzicht in onze drijfveren en intenties is volgens Vonk (2014) zelfbedrog en verklaart deels waarom het mensen vaak niet lukt hun voornemen te realiseren.

### **Risico inschatting**

Onbekende situaties kunnen volgens Evans (2012) angst oproepen en perceptieverschillen tussen mensen ten aanzien van risico's verschillen, maar kunnen worden getoetst en verbeterd. Dit kan door inzet van de 'demystifying-techniek' van Biswas-Diener (2012) en de 'rechtbankmethode' van Faltin (2011), waarbij belemmerende overtuigingen en gedachten worden opgespoord en getoetst. Kahneman & Tversky verklaren de aantasting van adequate risicoperceptie vanuit het ontwerp van onze cognitieve toerusting. Ze bespreken daartoe de mechanismen: beoordelingsheuristiek, beschikbaarheidsheuristiek, substitutie, verliesaversie, affectheuristiek, associatieve activering, halo-effect, afnemende gevoeligheid voor kwantiteit en ons onvermogen tot juist reconstrueren van ons geheugen. Vonk (2014) vult aan dat introspectie-illusie en cognitieve-dissonantie-reductie mensen verleiden toe te geven aan diverse smoezen en drogredenen. Ze betoogt dat niet het argumenteren over risico's, maar het aangaan ervan leidt tot betere risico inschattingen en pleit voor voorbeeldgedrag en leren van rolmodellen.

### **Inschatting kans op succes**

Mensen schatten de sociale steun voor beoogde verandering (onbewust) niet altijd goed in. Volgens Vonk (2014) kan dit ook zelf-sabotage zijn om ongemak te vermijden. Onjuiste inschattingen van succesansen kunnen ook verklaard worden vanuit verschillen in het vermogen om (complexe)

uitdagingen te proportioneren. Oettinger (2012) pleit voor gebruik van haar WOOP-model, waarbij uitdagende doelen ontrafeld worden in de aandachtsgebieden: Wish, Outcome, Obstacle en Plan. Vonk (2014) verklaart verstoorde inschattingen vanuit zelfbedrog dat gericht is op vermijden van pijn en ongemak en op korte termijn doelen. Ze legt uit hoe mensen hun zelfcontrole kunnen vergroten, waarmee ze irrationeel gedrag kunnen vervangen door constructief gedrag. Denkfouten die juist in ons voordeel kan werken zijn volgens Biswas-Diener (2012) 'magisch denken' en bijgeloof.

### **Risk reward afweging**

Risicobereidheid blijkt mede afhankelijk van risk-reward afwegingen en *verliesaversie*. Bij die afweging worden ook ongemak, inspanning en sociale weerstand meegerekend. Toename van energieniveau door prikkeling van stemming, libido of boosheid blijkt risicobereidheid en risicoperceptie te beïnvloeden. Gedrag dat afwijkt van sociale normen kan innovatie bevorderen, maar roept ook weerstand op. Mensen worden zich volgens Goffman (1959) beperkt in het uitproberen van nieuw gedrag, doordat ze zich graag volgens vaste patronen gedragen. Het doorbreken daarvan werkt niet door voorbeeldgedrag, want dit roept onbewust complementair gedrag op. Vooraf communiceren van beoogde gedragsverandering kan wel helpen.

### **Handelen conform keuze**

Bij het uitvoeren van voorgenomen risicovol gedrag is niet iedereen in dezelfde mate in staat om daaraan gekoppeld ongemak of angst te verdragen of reduceren. Dit vermogen neemt toe met de leeftijd, daalt bij multi-taken en blijkt zowel meetbaar als ontwikkelbaar. Hayes (2004) adviseert ongemak niet zozeer te verminderen, maar te accepteren. Niedenthal, Kraut-Gruber & Ric (2006) pleiten voor verleggen van je mentale focus. Faltin (2011) stelt dat angst bestreden kan worden door jezelf herhaaldelijk bloot te stellen aan je angst, doordat gewenning optreedt en je minder bang wordt. Ook kun je vermijdingsgedrag en op veiligheid gericht gedrag leren herkennen en aanpakken.

### **Betekenis geven aan de uitkomst**

Niet iedereen herstelt even snel van een tegenvaller bij een genomen risico. Niet iedereen kan goed omgaan met lastige gevoelens of constructief betekenis geven aan tegenslag. Vanuit een (ontwikkelbare) optimistische kijk blijken veerkracht en risicobereidheid het snelst te ontwikkelen. Volgens Heider (1958) en Seijts & Latham (2005) komen daarnaast een interne locus of control en gerichtheid op leerdoelen de veerkracht ten goede. Volgens Reich, Zautra & Stuart-Hall (2010) legt je geheugen piekbelasting onevenredig sterk vast wanneer je buiten de comfortzone bent geweest, waardoor je vertekende herinneringen overhoudt. Mensen schatten daardoor hun veerkracht van nature onnodig laag in. Je veerkracht na tegenslag wordt volgens Verhoeven (2013) meer bepaald door het gevoel er nog bij horen dan door het gevoel over of je je competent voelt.

### **Beïnvloeding van lef**

Gekeken naar de mate waarin lef beïnvloed kan worden blijkt aanleg een factor van betekenis, maar steeds meer actuele onderzoeken vanuit biologie, sociologie en evolutionaire psychologie bevestigen dat lef in behoorlijke mate ontwikkelbaar is.

Er is naar determinanten van lef gezocht binnen de domeinen psychologie, sociologie, socio-biologie, organisatiewetenschappen, fysiologie, en bio-psychologie. De gevonden variabelen kunnen worden geclusterd tot de categorieën: inschatting en perceptie van risico's; angstreductie; emotie regulatie; veerkracht; risicogeneidheid; geslacht; en invloeden van de omgeving.

Voor het effectief aanwenden van deze variabelen worden verschillende didactische principes en modellen voor gedragsbeïnvloeding aangereikt. De theorie van gepland gedrag; logische niveaus; niveaus van feedback; leercycli; en uitgangspunten over motivatie en succeservaringen. Traditionele benaderingen sluiten echter niet altijd aan op nieuwe inzichten over de werking van de hersenen.

Voor het vormgeven van een pragmatisch valide trainingsmethode pleit De Galan (2015) voor het gebruik van didactische principes. Deze wijzen op het belang van: effectieve communicatie, relateren



van leerstof aan praktijkproblemen, actieve participatie, een passend leertempo, het prikkelen van zintuigen en intuïtie, evaluatie van en reflectie op praktijkervaringen en afstemming op individueel niveau. Deze principes worden aangevuld met adviezen ten aanzien van: vooraf verstrekken van informatie, benutting van meerdere leer- en feedbackbronnen, afwisseling van cognitieve met fysieke werkvormen, voortgangsmetingen, het bieden van een veilige setting waarin je je kwetsbaar kan opstellen en schaamte voor angst kan overwinnen, vooraf voorspellen van moeilijke momenten, langdurig en zelfstandig toepassen van nieuw gedrag middels een onderhoudsplan.

### **Meetbaarheid van lef en lef ontwikkeling**

Om vast te stellen in hoeverre beoogde (individuele) lef ontwikkeling slaagt, worden diverse meetinstrumenten aangereikt. De bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid daarvan verschilt. Instrumenten die hierop het beste lijken te scoren zijn: de 'Values in Action Inventory of strengths' van Peters & Seligman (2004); de 'domain specific risk taking-scale' van Blais & Weber (2006) en de lef schaal van Woodard & Pury (2007). Volgens Rate et al. (2007) kan geen formele test voor moedigheid bestaan vanwege de persoonlijke en subjectieve aard van de moedige daad, en wordt moed bepaald door het oog van de toeschouwer. Volgens Snyder & Lopez (2011) bestaat nog geen eenduidig meetinstrument om lef met al haar facetten (gedrag, percepties en vaardigheden) in kaart te brengen, doordat het onderzoek hiernaar nog in de beginfase is.

### **Noten**

---

4) Mensen die roken leiden niet perse aan zelfbedrog. Daarvan spreek je pas wanneer gedrag in tegenspraak is met iemands voornemens of persoonlijk waarden. Er zijn ook mensen die er bewust en in congruentie met hun waarden voor kiezen om te roken, omdat zij meer bijvoorbeeld meer waarde hechten aan bourgondische/ hedonistische levensstijl, dan aan optimale gezondheid.

5) Vanuit de socio-biologie (evolutionaire psychologie) zijn ook factoren gevonden die verschillen in lef kunnen verklaren. Opgemerkt moet worden dat aan de wetenschappelijke eis van controleerbaarheid bij deze stroming erg lastig voldaan kan worden en deze factoren derhalve niet zomaar als valide kunnen worden beschouwd.







5



## **5 Programma van eisen**

Het doel van dit onderzoek is gericht op het ontwikkelen van kennis om een veldprobleem op te lossen. Bij het ontwikkelen van een ontwerp volgens de methode van 'design science research' is toetsing in het veld zeer gewenst (Renkema & Berghout, 2005). Een eerste, theoretische vorm van toetsing kan plaatsvinden middels een programma van eisen. In dit hoofdstuk wordt het programma van eisen voor een nieuw te ontwerpen Lef trainingstraject uitgewerkt. In de eerste paragraaf worden bronnen en categorieën van eisen beschreven die voor het Lef trainingstraject van belang zijn. Vervolgens worden in de tweede paragraaf de specifieke randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen en ontwerpbeperkingen voor het ontwerp van deze studie uitgewerkt. Ten slotte is een samenvatting van het hoofdstuk toegevoegd.

### **5.1 Bronnen en categorieën van eisen**

#### **5.1.1 Bronnen van eisen**

Duidelijkheid over gebruikerseisen en -wensen dragen bij aan een hoge kwaliteit van het resultaat en helpt het bij het voorkomen van ongewenste functionaliteiten (Berings, Poell, & Simons, 2008). Yeoh et al. (2008) voegen toe dat potentiële gebruikers veel beter weten wat zij straks nodig hebben, dan een ontwerper die de dagelijkse gebruikerservaring van het probleem of het resultaat mist. Om relevante empirische data te verzamelen voor het programma van eisen voor het Lef trainingstraject zijn daarom drie groepen van participanten benaderd: ervaren trainers, inhoudsdeskundigen en geïnteresseerde, potentiële opdrachtgevers. In eerste instantie zijn ervaren trainers geraadpleegd met affiniteit ten aanzien van thema's die in de literatuurstudie als relevant gekwalificeerd zijn. Vervolgens zijn deskundigen geraadpleegd met specifieke inhoudelijke expertise met betrekking tot deze thema's. De procedure die daarvoor is gevolgd is opgenomen in hoofdstuk 3. Aan ervaren trainers, inhoudsdeskundigen en opdrachtgevers is de vraag voorgelegd: Aan welke gebruikers- en functionele eisen moet een Lef trainingstraject volgens u voldoen? Op deze vraag gaven 8 trainers, 5 inhoudsdeskundigen en 2 potentiële opdrachtgevers mondeling antwoord. De lijst met participanten bij dit gedeelte van het onderzoek en hun antwoorden is opgenomen in bijlage B.

In de literatuur worden door onder meer Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998), Berings, Poell, & Simons (2008) en De Galan (2015) verschillende pedagogische en didactische eisen beschreven voor een trainingstraject. Zoals in paragraaf 4.7 beschreven betreft dit: het aansluiten bij verschillen in leerstijlen; het doorlopen van leercycli; informatieverstrekking vooraf; toepassing in de eigen werkomgeving; benutting van meerdere feedbackbronnen; het managen van de energie van deelnemers; en het bewaken van groepsprocessen.

Van Aken & Andriessen (2011) geven aan dat de keuze voor 'design science research' resulteert in een aantal ontwerpbeperkingen. Eén van deze beperkingen betreft dat het ontwerp een oplossing moet bieden voor het gestelde veldprobleem. Bij de ontwerpgerichte onderzoeksbenadering moet het ontwerp daarnaast bijdragen aan de kennisontwikkeling van het vakgebied. Ten slotte geldt de beperking dat ontworpen dient te worden vanuit het spelersperspectief, in tegenstelling tot het waarnemersperspectief.

#### **5.1.2 Categorieën van eisen**

Ontwerpeisen worden veelal ingedeeld in ontwerpbeperkingen, randvoorwaarden, functionele eisen en operationele eisen (Van Aken, Berends & Van der Bij, 2007). Samen vormen deze categorieën het programma van eisen. Iedere categorie beantwoordt een specifieke vraag. Randvoorwaarden beantwoorden de vraag: Aan welke omgevingseisen moet de oplossing voldoen? Functionele eisen beantwoorden de vraag: Wat moet de oplossing doen? Operationele eisen beantwoorden de vraag: Wat

willen de gebruikers graag? Ontwerpbeperingen beantwoorden ten slotte de vraag: Welke beperkingen brengt de ontwerper als persoon met zich mee?

Deze volgorde van ontwerpeisen is aflopend in hiërarchie van noodzakelijkheid (Weggeman, 1995). Het ontwerp kan alleen functioneren, wanneer aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Omdat het ontwerp een middel is om het hogere doel van de opdrachtgever te dienen, moet ook aan de eisen van de opdrachtgever worden voldaan. Het ontwerp zou wel kunnen functioneren zonder aan deze eis te voldoen, maar zou in dat geval onvoldoende bijdragen aan het oplossen van het hogere doel van het oplossen van het veldprobleem. Om de kans op gebruik te verhogen, moet vervolgens ook rekening gehouden te worden met eisen aan de gebruiksvriendelijkheid van het ontwerp. Om het ontwerpen werkbaar en efficiënt te houden voor de ontwerper dient ten slotte ook te worden gekeken naar ontwerpbeperingen. Van Aken et al. (2007) geven aan dat de toewijzing van eisen aan een categorie subjectief is. Weggeman (1995) geeft aan dat deze subjectiviteit wordt ingegeven door het gewicht dat aan de individuele eisen wordt toegekend.

### **5.1.3 Niveau van specificatie van eisen**

Een goed ontwerp voldoet aan de eis van minimale specificatie. Dat betekent dat het niet meer en ook niet minder informatie geeft dan nodig is om de volgende stap in het proces goed uit te voeren. Onder-specificatie van het ontwerp kan leiden tot een ontwerp dat afwijkt van de bedoeling van de ontwerper. Over-specificatie wordt bepaald door onder meer de competenties en ervaring van de mensen in de volgende stap (Van Aken, 2011). De uitdaging voor de onderzoeker is het vinden van de juiste balans tussen vrijheid en rigiditeit, of tussen onder- en over-specificatie. Weggeman (2000) spreekt in dat verband over het Daphne-dilemma.

## **5.2 Programma van eisen**

### **5.2.1 Randvoorwaarden**

Randvoorwaarden beantwoorden de vraag: Aan welke omgevingseisen moet de oplossing voldoen? Deze eisen kunnen niet door het ontwerp worden beïnvloed en worden gesteld door de omgeving wanneer het ontwerp zijn functie moet gaan vervullen. Het gaat om eisen waaraan onvoorwaardelijk moet worden voldaan, zoals wettelijke kaders of gedragscodes. De omgeving waarin het Lef trainingstraject moet worden gebruikt wordt gedomineerd door de organisatiekaders waar binnen medewerkers (die deelnemen aan de het trainingstraject) in hun taakuitvoering functioneren. Deze kaders hebben betrekking de gangbare werktijden, de arbeidsvoorwaarden en beperkingen ten aanzien van reisafstand voor deelnemers. Het trainingstraject dient daartoe ingepast te worden tijdens kantooruren (randvoorwaarde 1) bijvoorbeeld maandag tot en met vrijdag van 9.00 tot uiterlijk 17.30 uur. Bij dit ontwerp wordt uitgegaan van deelnemers die op grond van hun arbeidsvoorwaarden worden doorbetaald tijdens het trainingstraject en geen kosten hoeven te dragen voor de training. Ook dient rekening gehouden te worden met de voor deelnemers gebruikelijke reisafstand tot de trainingslocatie (randvoorwaarde 2).

Naast randvoorwaarden gericht op de belangen van individuele deelnemers spelen ook randvoorwaarden die het belang van de organisatie van opdrachtgevers dienen. Het is voor opdrachtgevers van belang dat de investeringen in tijd en geld voldoende bijdragen aan organisatiedoelen in termen van rendement (randvoorwaarde 3). De verwachte baten dienen in die zin binnen afzienbare termijn uit te stijgen boven de kosten (Van Aken et al., 2007). Kosten betreffen in dat licht de vergoeding voor de aanbieder van het trainingstraject, de locatie- en verblijfskosten, de salariskosten van de deelnemers, de kosten van de opleidingscoördinatie en kosten voor gebruikte trainingsmaterialen zoals werkmappen. De baten hebben betrekking op de toegenomen effectiviteit en efficiëntie van taakuitvoering door medewerkers die hebben deelgenomen aan het trainingstraject. Daarnaast is voorstelbaar dat besparingen ontstaan ten aanzien van verzuimreductie door toegenomen taakbekwaamheid en motivatie<sup>6</sup>).



Een ander organisatiebelang dat een randvoorwaarde oplevert is de voorwaarde dat de planning van het Lef trainingstraject aansluit op de daartoe gangbare ruimte en tijdspad in het opleidingsbeleid van de opdrachtgever (randvoorwaarde 4). Bij de inzetplanning van medewerkers wordt in veel gevallen een kader gesteld voor tijd die besteed kan worden aan training en opleiding. Hiermee willen organisaties voorkomen dat de planning van operationele taken en kernprocessen van de organisatie in de problemen komen. Dit resulteert in beperkingen ten aanzien het aantal dagen dat medewerkers aan trainingstrajecten mogen besteden.

### **5.2.2 Functionele eisen**

Functionele eisen geven de essentie van het ontwerp aan en beantwoorden de vraag: Wat moet de oplossing doen? Het zijn eisen die aan de uitvoering van het ontwerp worden gesteld. Functionele eisen komen meestal van de opdrachtgever. In dit proefschrift is het ontwerpdoel het ontwerpen van een praktisch toepasbaar Lef trainingstraject, waardoor het lef van deelnemers duurzaam wordt bevorderd (zie hoofdstuk 1). Bij het ontwerp van dit proefschrift zijn opdrachtgevers de verantwoordelijke binnen de organisatie voor opleidingen (vaak als onderdeel van een afdeling Personeel & Organisatie c.q. HRM), of een direct leidinggevende van een afdeling waar het trainingstraject zal worden ingezet (of een combinatie van beiden). Zij worden geacht een wezenlijke bijdrage te leveren aan het bevorderen van gewenst gedrag gericht op organisatiedoelen. In de literatuur wordt dat omschreven als 'aansluiten bij de strategie' (Van Aken et al., 2007). Vanuit de organisatie krijgen zij daartoe budget en de mogelijkheid tijd van medewerkers hiervoor vrij te maken. Wanneer zij een veldprobleem ervaren (in termen van eigenschappen of vaardigheden van medewerkers die onvoldoende aansluiten bij te behalen organisatiedoelen) kunnen zij kiezen uit verschillende maatregelen om bij te sturen. Eén van die middelen is het inzetten van een trainingstraject.

De bij dit onderzoek geraadpleegde opdrachtgevers stellen in dit verband als eis dat het ontwerp bijdraagt aan organisatiedoelen en daartoe aan het oplossen van het door hen ervaren veldprobleem (functionele eis 1). Opdrachtgevers noemen als veldprobleem het onvoldoende getoonde ondernemende gedrag van medewerkers. Ondernemend gedrag concretiseren zij in termen van: de bereidheid risico's te nemen, innovatieve ideeën aandragen, zelfsturing en verandervermogen. Daarnaast noemen de participanten de eis dat deze beoogde uitbereiding van het gedragsrepertoire van deelnemers voldoende duurzaam dient te zijn. Deze uitbereiding dient een jaar na afloop van het trainingstraject nog steeds waarneembaar te zijn (functionele eis 2). Ook wordt als eis gesteld dat het ontwerp flexibel toepasbaar dient te zijn. (functionele eis 3). Het dient toepasbaar te zijn in verschillende situaties en kunnen aansluiten op verschillende deelnemers. Individuele deelnemers verschillen immers in de specifieke uitdagingen waar zij in hun werkcontext tegenaan lopen en in de persoonlijke belemmeringen die zij daarbij ervaren.

### **5.2.3 Operationele eisen**

Operationele eisen (ook wel aangeduid met 'gebruikerseisen') definiëren met name de gebruiksvriendelijkheid (Andriessen, 2003) en zijn vaak geformuleerd als wensen (Weggeman, 1995). Ze beantwoorden de vraag: Wat willen de gebruikers graag? Het zijn eisen van de mensen die het te ontwerpen Lef trainingstraject gaan gebruiken en betreft dus trainers. Dit moet niet worden verward met gebruikerseisen van mensen die het eindresultaat gaan gebruiken (deelnemers). In totaal gaven acht ervaren trainers en vijf inhoudsdeskundigen antwoord op de vraag: Aan welke gebruikerseisen moet een projectmanagement-aanpak voor u voldoen? Zie bijlage B voor de gedetailleerde antwoorden. Trainers beschouwen het overbrengen van kennis en kunde en het begeleiden van leerprocessen van deelnemers als primaire taak. Zij vinden het vanuit dat perspectief van belang dat het ontwerp dit proces faciliteert. De antwoorden resulteren in verschillende groepen van totaal 12

operationele eisen. Het betreft twee categorieën van didactische eisen en daarnaast eisen aan de trainingslocatie. De categorieën didactische eisen hebben betrekking op 1. transfer en 2. motivatie.

Ten aanzien van de categorie ‘transfer’ werden als eisen genoemd dat het ontwerp: deelnemers structuur moet bieden (operationele eis 1), dient aan te sluiten op verschillende leerstijlen (operationele eis 2), opdrachten dient te bevatten waarbij deelnemers het geleerde in hun eigen werksetting in praktijk moeten brengen (operationele eis 3), dient te voorzien in verschillende feedbackbronnen (operationele eis 4) en het ontwerp mogelijk maakt dat de voortgang ten aanzien van leerdoelen inzichtelijk is (operationele eis 5).

Ten aanzien van de categorie ‘motivatie’ werden als eisen genoemd dat het ontwerp: de juiste verwachtingen dient te scheppen naar (potentiele) deelnemers (operationele eis 6), werkvormen afwisselt (operationele eis 7), voorbeeldgedrag van de trainer vraagt (operationele eis 8), een veilige setting biedt aan deelnemers (operationele eis 9) en dat het ontwerp aan dient te kunnen sluiten bij het groepsproces van de deelnemers (operationele eis 10). Als operationele eisen ten aanzien van de trainingslocatie werd genoemd dat deze: afwijkt van de werkomgeving van deelnemers (operationele eis 11) en een vlotte toegang biedt tot een beschikbare buitenruimte (operationele eis 12).

Participanten geven aan dat het ontwerp deelnemers structuur dient te bieden (operationele eis 1), zodat deelnemers de samenhang tussen de verschillende elementen van het trainingstraject kunnen zien en gemakkelijker onthouden en kunnen toepassen. In de literatuur wordt daarnaast uitgelegd dat bronnen van structuur de cognitieve belasting van deelnemers verlagen, waardoor meer aandacht en cognitieve capaciteit overblijft voor de inhoud van de training (Lazeron & Van Dinteren, 2010; Sukel, 2016). Literatuur geeft aan dat trainingstrajecten de ruimte moeten bieden voor verschillende leerstijlen (operationele eis 2). Berings, Poell, & Simons (2008) onderscheiden in dat verband inductieve versus deductieve leerstijlen (zie paragraaf 4.7). Andere verschillen in leerstijlen worden onder meer aangeduid met kinesthetisch, reflectief, visueel, auditief leren (De Galan, 2015).

Participanten benadrukken dat het geleerde bij deelnemers pas echt betekenis krijgt, wanneer ze middels huiswerkopdrachten ontdekken hoe ze het in hun eigen werksetting in praktijk moeten brengen (operationele eis 3). Daarbij vullen ze aan dat het leerproces van uitproberen van nieuw gedrag gezien moet worden als een rijpingsproces dat tijd en gelegenheid vergt, zeker als het beoogde nieuwe gedrag veelal buiten de comfortzone van deelnemers ligt. Participanten geven in dat verband aan dat bij een trainingstraject tussen de bijeenkomsten minimaal een week tijd gelaten moet worden. Literatuur geeft aan dat een trainingstraject dient te voorzien in verschillende feedbackbronnen (operationele eis 4). Het is voor buitenstaanders gemakkelijker vast te stellen in hoeverre nieuw geleerd gedrag effectief wordt angewend (Vonk, 2015). In dat verband wordt aangeraden om zogenaamde ‘360 graden feedback’ te organiseren (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 1998; Berings, Poell, & Simons, 2008). Participanten geven in dat verband aan dat deelnemers belemmerende overtuigingen kunnen hebben of ontwikkelen ten aanzien van de kans van slagen bij het aangaan van risico’s. Feedback van bekenden kan hen dan helpen die overtuigingen te toetsen aan de realiteit en hen confronteren met vormen van zelfbedrog. Ten slotte kan feedback van anderen inspiratie opleveren voor alternatieve wijzen om bepaalde risico’s te beperken of hanteren.

Participanten geven daarnaast aan dat het bij een trainingstraject nodig is dat voortgang ten aanzien van leerdoelen gevolgd kan worden door deelnemers zelf, door de trainer en door andere betrokkenen (operationele eis 5). Het is motiverend voor zowel de deelnemer als voor de andere betrokkenen, wanneer zichtbaar is dat inspanningen resultaten opleveren. Het managen van en voldoen aan (of overtreffen van) verwachtingen van deelnemers wordt door participanten omschreven als bepalend voor de motivatie en voor de perceptie van kwaliteit van het trainingstraject. Het ontwerp dient daarom de juiste verwachtingen te scheppen naar (potentiele) deelnemers (operationele eis 6). Ook het volgen en bijsturen van het energieniveau en de daarmee

samenhangende aandachtboog van deelnemers wordt door participanten beschouwd als een noodzakelijke aanleiding voor het afwisselen van werkvormen (operationele eis 7). Ze geven aan dat het in die zin voor deelnemers gemakkelijker is om de aandacht vast te houden wanneer theoretische werkvormen worden afgewisseld door praktische of fysieke werkvormen.

Participanten lichten toe dat de mate waarin een trainer zelf in de praktijk brengt wat hij adviseert of overbrengt merkbaar samenhangt met de geloofwaardigheid naar en motivatie van deelnemers. Ze spreken in dat licht over het motto '*practice what you preach*'. Voorbeeldgedrag van de trainer (operationele eis 8) kan deelnemers volgens participanten daarnaast laten zien dat bepaalde uitdagende gedragsopties minder moeilijk uitvoerbaar zijn dan ze kunnen lijken.

Uit de literatuur blijkt dat deelnemers in een trainingstraject zich kwetsbaar voelen wanneer ze experimenteren met nieuw gedrag en een veilige omgeving nodig hebben om zich daarin niet geremd te voelen (Berings, Poell, & Simons, 2008; Galan, 2015). Het Lef trainingstraject dient daarom een veilige setting te bieden aan deelnemers (operationele eis 9). Participanten bevestigen dat en vullen aan dat in relatie tot angstreductie ook het bespreekbaar maken van persoonlijke belemmeringen of ervaringen vraagt om een veilige omgeving en discretie in de groep.

Participanten geven aan dat groepen kunnen verschillen in de tijd die ze nodig hebben om bepaalde oefeningen uit te voeren of na te bespreken. Een te strakke planning die onvoldoende ruimte laat voor dit soort verschillen doet volgens hen ook afbreuk aan de motivatie van deelnemers. Het ontwerp dient wat dat betreft aan te kunnen sluiten bij het groepsproces van de deelnemers (operationele eis 10).

De gebruikelijke werkomgeving van deelnemers is volgens participanten minder geschikt voor het aanleren van nieuw gedrag en opdoen van nieuwe inzichten. Een trainingsruimte in de eigen organisatie geeft volgens hen doorgaans teveel triggers die afbreuk kunnen doen aan de focus en het leerrendement van deelnemers. De trainingslocatie dient derhalve af te wijken van de werkomgeving van deelnemers (operationele eis 11). Omdat een binnenruimte meestal onvoldoende toereikend is voor alle beoogde oefeningen en energizers is een vlotte toegang vereist tot een beschikbare buitenruimte (operationele eis 12). Een participant vult aan dat met name voor oefeningen ter reductie van sociale angst de toegang tot vreemden (voorbijgangers) in dat verband belangrijke kansen biedt.

#### **5.2.4 Ontwerpbeperkingen**

Ontwerpbeperkingen beantwoorden vraag: Welke beperkingen neemt de ontwerper als persoon met zich mee? Ontwerpbeperkingen hebben het doel om het ontwerpproces te sturen en zijn niet bedoeld expliciet te worden vermeld in de aanpak, omdat ze zijn opgenomen in de ontwerpstellingen (Weber, 2011). Het zijn beperkingen met betrekking tot het ontwerp als gevolg van de gekozen ontwerpmethodologie (Weggeman, 1995) en worden zodoende gesteld door de ontwerper zelf (Andriessen, 2003). Voor het ontwerp van dit proefschrift, ontworpen volgens de methode van 'design science research', betekent dit: het Lef trainingstraject draagt bij aan de oplossing voor het gestelde veldprobleem (ontwerpbeperking 1), het is ontworpen vanuit het spelersperspectief (ontwerpbeperking 2) en het draagt bij aan de kennisontwikkeling van het vakgebied (ontwerpbeperking 3) (Van Aken & Andriessen, 2011).

#### **5.2.5 Implicaties voor eisen aan het ontwerp vanuit literatuur**

In hoofdstuk 4 zijn inzichten verzameld welke zowel gebruikt zijn voor het realiseren van het kennisdoel als het ontwerpdoel van dit onderzoek (zie paragraaf 1.2.1). Ten behoeve van het ontwerpdoel zijn de paragrafen van hoofdstuk 4 allen afgesloten met 'implicaties voor het ontwerp'. Op basis van gesprekken met deskundigen is bepaald welke van deze inzichten bij kunnen dragen aan het ontwerp. In onderstaande tabel is weergegeven aan welke soorten eisen aan het ontwerp deze implicaties hebben bijgedragen. In bijlage P zijn 2 tabellen opgenomen die specifiek weergeven aan welke individuele eisen elke implicatie heeft bijgedragen.

Bron	Implicaties van bevindingen uit de literatuur	Eisen	Randvoorwaarden	Functionele eisen	Operationele eisen	Ontwerpbeperkingen
§ 4.1	Diagnosefunctie en ontwikkelfocus		X	X	X	X
	Duurzame bevordering van lef		X	X	X	
	Inhoudelijke focus op speculatief lef				X	
§ 4.2	Corrigeren van ongewenste cognitieve toerusting			X		
	Emotie versus ratio			X	X	
	Verschuiving van bewustwordingsgrens		X	X	X	
	Sociale besmetting benutten			X	X	
	Introspectie illusie omzeilen					
§ 4.3	Veranderen van angstwekkende gedachten			X	X	
	Alertheid op bias bij risicovolle keuzes					
	In balans brengen van eenzijdige focus		X	X	X	X
	Vergroten van zelfcontrole			X	X	
	Hanteren van belemmerende werking sociale invloeden			X	X	
	Vergroten van risicobereidheid via beeld- en geluidsankers			X	X	
§ 4.4	Zelfsturing			X	X	
	Angstreductie		X	X	X	
	Coping strategieën		X	X		
	Attributie en 'locus of control'			X	X	
§ 4.5	Ontwikkelbaarheid van lef via deelcompetenties		X		X	X
	Metten van lef		X		X	X
§ 4.6	Lef en biochemische processen			X	X	X
	Effect van geslacht op lef			X		
	Geslacht en veerkracht					
	Invloed van rolmodellen		X		X	
§ 4.7	Benutten van onderwijskundige inzichten		X	X	X	X
	Informatieverstrekking vooraf		X		X	
	Toepassing in de eigen werkomgeving		X	X	X	X
	Meerdere feedbackbronnen benutten		X	X	X	X
	Managen van energie		X	X	X	X
	Bewaken van groepsprocessen			X	X	

Tabel 5.1: Literatuurbronnen als input voor het programma van eisen

### 5.2.6 Overzicht programma van eisen

In tabel 5.2 zijn de (voor het programma van eisen beschreven) eisen uit de literatuur en empirie samengevat en gegroepeerd in randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen en ontwerpbeperkingen. Daarin is ook per eis weergegeven van welke bron of bronnen deze afkomstig is. Volgens Van Aken & Andriessen (2011) en Weggeman (1995) leent deze indeling zich goed voor een ontwerpstudie.

Eisen	Soorten eisen/ bronnen	Randvoorwaarden	Functionele eisen	Operationele eisen	Ontwerpbeperkingen	Trainers	Inhoudskundigen	Opdrachtgevers	Literatuur
Uitvoering tijdens kantooruren		X						O	
Beperkte reisafstand deelnemers		X						O	
Rendement		X						O	
Passend in organisatorisch kader opleidingsbeleid		X					O	O	
Bevordert ondernemend gedrag			X					O	
Duurzaam gedragseffect			X			O	O	O	
Flexibel toepasbaar			X				O	O	
Structuur				X		O	O		
Aansluiting op verschillende leerstijlen				X			O		O
Opdrachten voor toepassing in werksituatie				X		O			
Verschillende feedbackbronnen				X		O			O
Voortgang inzichtelijk				X		O	O		
Schept juiste verwachtingen				X		O			
Afwisseling werkvormen				X			O		
Voorbeeldgedrag door trainer				X		O			
Veilige setting				X		O	O		O
Aan kunnen sluiten bij groepsproces				X		O			
Trainingslocatie afwijkend van werkomgeving				X			O		
Toegang tot buitenruimte				X			O		
Draagt bij aan oplossen van het veldprobleem			X		X			O	O
Ontworpen vanuit spelersperspectief					X				O
Draagt bij aan kennisontwikkeling van het vakgebied					X				O

Tabel 5.2: Basis voor het Programma van eisen het Lef trainingstraject

### 5.3 Samenvatting

Het Lef trainingstraject kent verschillende beperkingen welke het gevolg zijn van de gekozen ontwerpmethodologie. Daarnaast stelt de omgeving waarin het ontwerp wordt getest een aantal randvoorwaarden waar het ontwerp aan dient te voldoen. Het ontwerp moet vervolgens ook voldoen aan functionele eisen (het moet doen wat het belooft te doen). Ten slotte dient het ontwerp te voldoen aan de eisen van de gebruiker (operationele eisen). Het programma van eisen omvat het geheel van ontwerpbeperkingen, randvoorwaarden, functionele eisen en operationele eisen zoals weergegeven in tabel 5.2.



Het initiële ontwerp van het Lef trainingstraject zal worden getoetst aan het programma van eisen. In hoofdstuk 8 worden de uitslagen van deze toetsing beschreven. Weber (2011) geeft aan dat het doel van ontwerpeisen is om het ontwerpproces te sturen en dat deze eisen niet bedoeld zijn om expliciet te worden vermeld in de aanpak. Deze zijn daarom opgenomen in de ontwerpstellingen. Deze eisen zijn derhalve niet expliciet ter beoordeling voorgelegd aan de gebruikers van het ontwerp. De overige eisen zijn door middel van vragenlijsten met antwoordmogelijkheden (op een 5-punt Likertschaal) getoetst bij de participanten aan de  $\beta$ -tests. Deze vragenlijst en de resultaten daarvan zijn toegevoegd als bijlage B. De procedure voor het afnemen ervan is beschreven in hoofdstuk 3 en de resultaten zijn verwerkt in de confrontatie tussen ontwerp en programma van eisen in de laatste paragraaf van hoofdstuk 8.

## Noten

---

6) Bij het inschatten van het te verwachten rendement zou ook kunnen worden meegenomen dat wellicht bespaard wordt op kosten voor een sociaal plan en outplacement (in geval van geplande reorganisaties, zoals bij deelnemende organisatie Gemeente Arnhem). Doordat verwacht kan worden dat het voor deelnemende boventallige medewerkers gemakkelijker wordt een andere passende baan te vinden.

Daarnaast is denkbaar dat deelname aan het trainingstraject bijdraagt aan de behoefte bij een groep te horen ('need to belong' Vonk, 2015). Deelnemers kunnen door deelname ervaren bij de groep mensen te horen die waarde hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Ten slotte is ook voorstelbaar dat deelnemers erkenning ervaren (in termen van 'je als medewerker als de moeite waard beschouwd voelen om door anderen in te investeren (middels bijvoorbeeld training met doorbetaald salaris)'). Van deze laatste twee vormen van immaterieel rendement is het voorstelbaar dat ze ook een gunstige invloed hebben op het financiële rendement.







6



## 6 Het ontwerp: het Lef trainingstraject

De ontwerpstellingen in dit onderzoek zijn opgebouwd volgens CIMO-logica: 'het heeft voordelen om een context C interventie I te gebruiken om, via mechanisme M, outcome O te realiseren' (Denyer et al., 2008). In hoofdstuk 1 is deze context beschreven. In dit hoofdstuk worden de interventies beschreven en in hoofdstuk 7 worden de mechanismen en outcomes beschreven. Hoewel de onderdelen uit een CIMO nauw met elkaar zijn verbonden, is gekozen voor een scheiding in hun beschrijvingen. Dit houdt verband met de samenhang tussen mechanismen, waardoor zij niet lineair te verbinden zijn aan een specifieke interventie (zie tabel 7.2 t/m 7.6).

In paragraaf 6.1 worden de 16 ontwerpstellingen weergegeven en worden de bijbehorende 16 interventies beschreven. Vervolgens beschrijft paragraaf 6.2 hoe deze 16 interventies in hun samenhang zijn verwerkt in een didactisch model. Daarna worden vier verschillende routes door het arrangement van interventies gepresenteerd in paragraaf 6.3, gevolgd door een beschrijving van de indicaties en contra indicaties ten aanzien van het gebruik van het ontwerp in paragraaf 6.4. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

### 6.1 Arrangement van interventies

De literatuurverkenning en de literatuurstudie hebben (met het oog op de in hoofdstuk 7 beschreven outcomes) verschillende relevante inzichten en mechanismen blootgelegd (zie hoofdstuk 2 en 4). In de literatuur zijn daarnaast verschillende bruikbare didactische en pedagogische theorieën, principes en beïnvloedingsmodellen gevonden (zie paragraaf 4.7). Deskundigen hebben tijdens peer consultations aangegeven in hoeverre en op welke wijze deze in het Lef trainingstraject konden worden opgenomen. Uit de samensmelting van deze bronnen zijn middels een creatieve sprong (zie paragraaf 3.3.3) 16 interventies afgeleid en zijn op basis van CIMO-logica 16 ontwerpstellingen geformuleerd. Veldtesten hebben uitgewezen in hoeverre deze maatregelen de beoogde effecten teweeg brachten. Via de reflectieve en regulatieve cyclus is deze input verwerkt tot het definitieve ontwerp.

#### 6.1.1 Voorzien in een course manual

Het adequaat onthouden en toepasbaar maken (internaliseren) van nieuwe, relatief complexe informatie vraagt om een systematische opbouw van deze informatie welke idealiter op individueel niveau continu beschikbaar is. In een opleidingssetting is de trainer niet altijd beschikbaar om deze informatie of structuur op individuele basis aan te geven of te herhalen. In dat licht hebben medewerkers die zich hebben aangemeld voor het Lef trainingstraject behoefte aan gedetailleerde informatie over wat van hen verwacht wordt voorafgaand aan en tijdens de training (naast algemene, summier informatie uit de wervingstekst (zie interventie 16)). Ook is te verwachten dat ze tijdens de training behoefte hebben aan structuur in termen van inzicht in de bredere context en opbouw van het trainingstraject. Dit draagt daarnaast bij aan behoud van focus van deelnemers, doordat hun cognitieve capaciteit niet belast wordt door het zoeken naar dergelijke structuren. Deelnemers ontvangen daarom voorafgaand aan de eerste bijeenkomst van het trainingstraject een handleiding ('course manual') met nadere details aangaande de opbouw van het trainingstraject, de samenhang tussen de verschillende onderdelen, meer gedetailleerde leerdoelen en de werkwijze. Ook is hierin beschreven op welke wijze ze zich moeten voorbereiden op het trainingstraject en waar ze tijdens de bijeenkomsten op moeten letten. Dit heeft betrekking op houding ten opzichte van medecursisten en veronderstelde inspanning voor, tijdens en buiten de trainingsmomenten. Ten slotte zijn instructies en invulruimten opgenomen om te gebruiken bij oefeningen. Dit biedt deelnemers extra houvast (structuur) ten aanzien van wat van hen qua reflectie op de oefeningen verwacht wordt. In hoofdstuk 7 zijn de relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes uitgewerkt (zie tabel 7.6). De course manual is opgenomen als bijlage G.

### **6.1.2 Toepassen van chunking**

Het lukt mensen niet altijd om hun uitdagende wensen of doelen te realiseren. Dit kan veroorzaakt worden doordat betrokkenen tijdens het voorbereiden van de realisatie het niveau van uitdaging als dermate hoog ervaren dat ze het door hen beoogde doel niet durven uitvoeren. Een andere beschrijving hiervan is dat zij het doel tot hun paniczone rekenen, wat angst en weerstand oproept, waardoor ze hun doel vaak snel opgeven of er niet eens aan beginnen. Het niveau van uitdaging kan door opdeling of 'chunking' van het uiteindelijke doel in kleinere tussendoelen worden teruggebracht tot hanteerbare proporties. Geleidelijk behalen van tussendoelen net buiten de comfortzone leidt stap voor stap tot toename van zelfvertrouwen en lef, zodat vervolgens een hoger uitdagingsniveau ook haalbaar wordt. Het ervaren uitdagingsniveau kan ook betrekking hebben op complexiteit, waarbij iemand het overzicht kwijt is over wat er allemaal gedaan moet worden en in welke volgorde. Het opdelen in tussendoelen (chunken) kan deze complexiteit ontrafelen en kan daarmee inzicht en overzicht herstellen. Vanuit neurologisch perspectief draagt het opdelen in kleinere doelen bij aan focus en aan een lagere cognitieve belasting gericht op slechts een stukje van het complexe grotere doel en vergroot dat het gevoel van controle.

Deelnemers krijgen tijdens het Lef trainingstraject uitleg over deze techniek aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden. Vervolgens kiezen deelnemers uit hun eigen leerdoelen de meest uitdagende om deze op te delen in kleinere tussendoelen. In subgroepjes beoordelen en bespreken deelnemers elkaars werkwijze hierbij. De trainer adviseert deelnemers wanneer zij hierbij vastlopen. Na de bijeenkomst passen deelnemers de gekozen tussendoelen toe in hun werkpraktijk en merken ze in hoeverre het gemakkelijker is geworden om deze te realiseren. Ze beoordelen op grond daarvan of de gekozen tussenstappen klein genoeg zijn (of het niveau van uitdaging hanteerbaar is geworden). Tijdens de eerstvolgende bijeenkomst bespreekt de trainer met de deelnemers in hoeverre het toepassen van deze techniek gelukt is en of eventueel een andere opdeling in tussendoelen wenselijk is. In hoofdstuk 7 zijn de relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes uitgewerkt (zie tabel 7.2).

### **6.1.3 Bewustwording van lef contexten**

Voor een gerichte diagnose en ontwikkelrichting ten aanzien van lef dienen deelnemers een goed begrip te hebben van lef contexten. Enerzijds betreft dit de verschillende situaties waarin zij gebaat kunnen zijn bij lef en anderzijds de verschillen uitingsvormen van lef in de contexten van verschillende soorten risico's. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes is uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2 en 7.6).

### **Aanleidingen voor lef toename**

Van deelnemers aan het Lef trainingstraject wordt verwacht dat zij beschikken over beperkte kennis over lef en daardoor over beperkt inzicht in de verschillende contexten waarbij lef van pas zou kunnen komen. Een meer volledig inzicht in de mogelijkheden die lef toename zou kunnen opleveren kan de motivatie van deelnemers versterken om zich tijdens het trainingstraject in te spannen, waardoor het leerrendement toeneemt. Contexten in organisaties waarbij verwacht wordt dat mensen baat kunnen hebben bij lef toename zijn in te delen in zes categorieën: Samenwerken, Leidinggeven, Innoveren, Persoonlijke ontwikkeling, Ondernemen en Omgaan met gevoelens. Het overzicht van alle contexten per categorie is weergegeven in bijlage H. In het Lef trainingstraject worden deelnemers voorafgaand aan de eerste bijeenkomst geconfronteerd met het totaal overzicht aan contexten, waarbij mensen gebaat kunnen zijn bij lef toename. Dit overzicht is daartoe opgenomen in de course manual (zie Interventie 1), welke voorafgaand aan de bijeenkomsten wordt verstrekt. Van deelnemers wordt gevraagd in het overzicht aan te kruisen in welke van de weergegeven contexten zij zelf verwachten voordeel te hebben bij lef toename. Tijdens de eerste bijeenkomst worden de uitkomsten en redenen ervoor plenair besproken. Ook wordt gevraagd in hoeverre deelnemers op basis van dit overzicht aanvullende aanleidingen hebben ontdekt. Vervolgens wordt deelnemers gevraagd een top 3 van deze aanvullende aanleidingen te concrete persoonlijke leerdoelen voor dit trainingstraject. De trainer noteert deze doelen op individueel



niveau in het logboek gedeelte van de trainer manual (zie Interventie 16), zodat monitoring van voortgang mogelijk wordt.

### **Lef landschap**

Een tweede context die voor deelnemers aan het trainingstraject van belang is, betreft de verschillen in uitingvormen van lef bij verschillende soorten risico's. Lef kan in dat licht worden waargenomen in verschillende situaties en wordt beschouwd als domein gebonden, waarbij een hoge geneigdheid tot lef in de ene context geen samenhang hoeft te vertonen met lef in een andere context. Het lef dat nodig is om een effectieve onderhandeling te voeren is niet hetzelfde lef dat nodig is om een gevaarlijke inbreker te arresteren of het lef om voor jezelf toe te geven dat je een ambitieus doel niet gehaald hebt en je je beter op een ander doel kunt richten. De verschillende varianten van lef zijn gebaseerd op verschillen in de aard van de risico's die per context ervaren worden. Totaal zijn zeven verschillende contexten (uitingsvormen) voor lef gevonden (zie paragraaf 2.2.2), welke in dit onderzoek tezamen als het 'lef landschap' worden aangeduid. Vijf daarvan worden voor de doelgroep als relevant beschouwd en zijn opgenomen in het trainingstraject. Het betreft: fysiek lef, sociaal lef, innovatief lef, zakelijk lef, psychologisch lef.

Omdat deelnemers aan het Lef trainingstraject niet of slechts beperkt beschikken over bovenstaande kennis, kunnen zij daardoor ook slechts beperkt op zinvolle wijze te beoordelen in welke mate ze tevreden zijn over hun lef niveau. Daardoor is het voor hen ook niet gemakkelijk een adequate diagnose te stellen en daarmee samenhangende zinvolle doelen te stellen ten aanzien van hun lef ontwikkeling. Iemand die bijvoorbeeld steeds de feedback krijgt dat hij in bij fysieke uitdagingen over weinig lef beschikt kan onterecht de conclusie trekken dat hij daarom ook over het algemeen over weinig lef zal beschikken. Hij of zij kan bijvoorbeeld in een sociale of zakelijke setting wel degelijk over bovengemiddeld lef beschikken. Wanneer hij of zij zich daarvan bewust wordt, kan worden verwacht dat deze persoon daar een toegenomen zelfvertrouwen aan ontleent m.b.t. zijn of haar ontwikkelpotentie op het gebied van lef. Deelnemers aan het trainingstraject krijgen uitleg over de verschillende uitingvormen van lef. Om een beeld te krijgen van het lef niveau van elke deelnemer per uitingvorm vullen zij een vragenlijst in (zie interventie 13). Hierop kunnen zij per context aangeven in hoeverre zij zich in de gedragsvoorbeelden herkennen. Voor een meer betrouwbaar beeld vragen deelnemers ook een bekende van hen om de vragenlijst over hen in te vullen en de resultaten te vergelijken.

#### **6.1.4 Aanvullen van feedbackbronnen**

Deelnemers aan het trainingstraject beogen over het algemeen het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden, waardoor zij in hun praktijk beter kunnen functioneren. Het effectief toepassen hiervan vergt een proces van uitproberen en verbeteren. Het helpt wanneer omstanders hen daarbij bewust maakt van hun blinde vlekken, van uitingen van een vertekende zelfbeeld of van belemmerende gedrags- of gedachtenpatronen. De trainer is slechts beperkt in staat in deze persoonlijke feedbackbehoefte te voorzien, zeker ten aanzien van het experimenteren in de eigen werkpraktijk. Feedback van betere kwaliteit helpt deelnemers zich gerichter, duurzamer en sneller te ontwikkelen. Op grond hiervan wordt een interventie opgenomen in het ontwerp, welke voorziet in twee aanvullende feedbackbronnen. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.3 t/m 7.6).

### **Hulpcoach**

Voor een goed leer effect door de uitvoering van praktijkopdrachten, zijn deelnemers gebaat bij goede feedback hierbij. Trainers kunnen bij de uitvoering daarvan echter niet aanwezig zijn. Wanneer ze dat wel zouden zijn is de kwaliteit van de feedback beperkt, omdat zij de mogelijke belemmerende gedragspatronen van deelnemers niet gemakkelijk kunnen herkennen. Eén van de extra feedbackbronnen waar het ontwerp daarom in voorziet geeft deelnemers aanvullende feedback op maat ten aanzien de toepassing van het geleerde op de eigen werkplek. Deelnemers dienen hiertoe

de actieve betrokkenheid te vragen van een voor hen bekend persoon die zicht heeft op de uitvoering van praktijkopdrachten. Deze persoon vervult een coachrol en ontvangt daartoe een korte handleiding. Hierin worden kwalitatieve en kwantitatieve verwachtingen ten aanzien van de rol van deze persoonlijke coach beschreven en worden methoden toegelicht die bij deze rol van pas kunnen komen. Deze handleiding ('coach manual') is weergegeven in bijlage I. Ook wordt deze persoon uitgenodigd contact op te nemen met de trainer, wanneer zich situaties voordoen waarbij de handleiding niet toereikend blijkt. Vanuit de bekendheid van deze coach met de deelnemer kan hij of zij belemmerend gedrag beter herkennen en bijsturen dan een voor de deelnemer relatief onbekende trainer. Ook heeft deze coach beter zicht op de uitvoering van praktijkoefeningen en kan hij of zij vanuit bekendheid met de werk context meedenken over adequate bijsturing. Wanneer een gekozen uitdaging bijvoorbeeld te groot blijkt, kan hij of zij meedenken over hoe die uitdaging in de gegeven setting verkleind kan worden. Tijdens het Lef trainingstraject wordt tussentijds een aantal maal gevraagd naar het functioneren en de meerwaarde van deze coach. Bij vermoeden van onvoldoende adequate begeleiding wordt in overleg met de deelnemer hierover contact opgenomen met zijn of haar coach.

### **Subgroepjes**

Vanuit het belang van voldoende en gevarieerde feedbackbronnen wordt in het ontwerp nog een tweede bron toegepast. Het werken met subgroepen kan tijdens het trainingstraject een belangrijke bron zijn van feedback, inspiratie, geruststelling en sociaal toezicht. Mensen percipiëren hun eigen prestaties niet altijd vanuit een realistisch zelfbeeld. Op grond van de attributietheorie is daarbij ook te verwachten dat mensen falen of slagen bij de uitvoering van opdrachten niet altijd adequaat toeschrijven aan henzelf of aan anderen. Vanuit subgroepjes kan de hierbij te verwachten bias door zelfperceptie door (bij de deelnemer in kwestie betrokken) medecursisten worden opgemerkt en bijgestuurd, waardoor een meer betrouwbaar beeld van iemands functioneren ontstaat. Naast het leren van feedback bieden subgroepjes ook leerbronnen op basis van andere ervaringen en perspectieven van mede cursisten. Subgroepjes kunnen vanuit die zienswijze ook worden gezien als bron van inspiratie en kennis. Ten slotte bieden deze groepjes een element van meerwaarde door de 'sociale stok achter de deur' die ontstaat door het uitwisselen van doelen en plannen om daarin voortgang te boeken. Naast deze positieve effecten is het denkbaar dat het toepassen van subgroepjes ook belemmerende effecten kan hebben, zoals vertraging en zelfs ontmoediging. In de geraadpleegde literatuur zijn mogelijke negatieve effecten echter niet beschreven. Deelnemers worden in vaste subgroepjes ingedeeld en krijgen de instructie actieve betrokkenheid te tonen bij de ontwikkeldoelen van de anderen in hun subgroepje. Ze kunnen daarbij zowel aan de trainer als in subgroepjes aan elkaar vragen stellen wanneer ze twijfelen over de wijze waarop ze deze in hun specifieke context het beste kunnen toepassen. In de course manual die deelnemers voorafgaand aan de eerste bijeenkomst ontvangen wordt deze werkwijze al ingeleid. Daarbij wordt benadrukt dat deelnemers naast de verantwoordelijkheid over hun eigen leerproces ook medeverantwoordelijk worden gesteld voor de voortgang ten aanzien van de leerdoelen huiswerkopdrachten van deelnemers in hun sub groepje. Aan het einde van elke bijeenkomst wordt die verwachting herhaald. Deelnemers krijgen bij de verschillende oefeningen in het trainingstraject de instructie het geleerde op de eigen praktijk toe passen en ervaringen en tips uit te wisselen in hun sub groepje. Aan het einde van elke bijeenkomst delen ze in hun subgroepje welke activiteiten ze als huiswerk hebben gekozen. De volgende bijeenkomst wordt de voortgang van deelnemers en het groepsproces van subgroepjes besproken.

### **6.1.5 Toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen**

In relatie tot lef ontwikkeling kan de benadering van lef als enkelvoudig vermogen belemmerend zijn. Het ontrafelen van lef als geheel van onderliggende vermogens biedt inzicht in specifieke ontwikkelpunten voor degenen die hun lef willen bevorderen. Lef kan in dat licht beschouwd worden als een meertraps- en soms iteratief cognitief proces van: (a) het beoordelen van de waarde

van het doel (b) het inschatten van de kans op succes om het doel te bereiken, (c) het interpreteren van de situatie, (d) het maken van de keuze om tot actie over te gaan, en (e) handelen conform de gekozen intentie. Bij dit proces kunnen twee aanvullende en voor lef relevante stappen onderscheiden worden: 1. De overgang van rusttoestand naar de focus op dreiging (dus voorafgaand aan stap 'a'); 2. de wijze waarop een persoon bij een risicovolle situatie zijn besluit en het resultaat daarvan evalueert (dus volgend op stap 'e'). Deze aanvullingen zijn relevant omdat het een deel van de verklaring lijkt te verschaffen waarom mensen in toekomstige situaties meer of minder lef zullen tonen. Het daarmee gecompleteerde model voor lef benadering als uitkomst van deelprocessen is uitgewerkt in paragraaf 4.1.

Deelnemers aan een Lef trainingstraject worden verondersteld op basis van deze benadering gebaat te zijn bij inzicht in de onderliggende vermogens die tezamen moedig gedrag mogelijk maken. Zij krijgen hiertoe uitleg over de verschillende stappen in het proces die gerelateerd kunnen worden aan het overwegen, uitvoeren en evalueren van moedig gedrag. Vervolgens wordt deelnemers gevraagd op basis van ervaringen in te schatten in hoeverre zij dit proces in voorkomende uitdagende situaties soepel doorlopen. Op grond hiervan kunnen deelnemers een scherper beeld krijgen van de individuele knelpunten die zich per deelproces voordoen. Dit stelt hen in staat om gericht te werken aan de vermogens die met die knelpunten samenhangen. Bij de ene deelnemer kunnen knelpunten bijvoorbeeld vooral betrekking hebben op het niet adequaat inschatten van risico's. Bij een andere deelnemer kan dat bijvoorbeeld wel goed gaan, maar kunnen knelpunten zich concentreren rondom de haperende uitvoering van voorgenomen acties. Weer een ander kan bijvoorbeeld meer moeite hebben met het constructief betekenis geven aan (evalueren van) een tegenvallend resultaat bij een uitgevoerde actie.

Een ander voordeel van deze ontrafeling van lef kan ontstaan bij deelnemers, wanneer zij daardoor ontdekken dat zij over meer lef beschikken dan ze aanvankelijk hadden gedacht. Het is voorstelbaar dat het zelfvertrouwen en de motivatie van deelnemers in die gevallen toeneemt. Een deelnemer zou er bijvoorbeeld achter kunnen komen dat de eerste stappen van dit proces hem of haar prima afgaan en dat alleen nog maar aan de laatste 1 of 2 stappen gewerkt hoeft te worden om tot behoorlijke lef toename te komen. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2).

#### **6.1.6 Transformeren van irrationele gedachten**

Mensen zijn niet goed in staat om risico's adequaat in te schatten, waardoor onbekende situaties onnodig angst kunnen oproepen. Wanneer mensen met een uitdaging te maken krijgen die nieuw voor hen is, wordt hun bereidheid de door hen beoogde uitdaging aan te gaan hierbij in veel gevallen belemmerd door niet reële angsten en zorgen en daarmee samenhangende affectieve aversie. Het ontwerp voorziet daarom in een interventie, waarmee deze belemmeringen kunnen worden opgelost. Wanneer de belemmerende irrationele gedachten relatief aan de oppervlakte liggen volstaat toepassing van de korte variant van deze aanpak, aangeduid met 'demystifying'. Wanneer de belemmerende gedachten dieper zijn ingesleten tot een hardnekkig gedachtenpatroon hebben kan de grondige variant van deze aanpak worden toegepast. Deelnemers aan het Lef trainingstraject leren beide varianten toepassen. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2 en 7.5).

#### **Demystifying**

Zorgen en angsten ten opzichte van nieuwe en uitdagende situaties kunnen verlaagd worden door onjuiste perceptie en inschatting van risico's bij deze situatie te toetsen en verbeteren.

Deze relatief eenvoudige methode om irrationele angsten bloot te leggen en aan te pakken wordt aangeduid met 'demystifying' waarmee als het ware het mysterie rond een situatie die angst inboezemt verdwijnt of vermindert. De methode omvat twee fasen. In de eerste fase dient de betrokkene alle specifieke angsten en zorgen (mildere angsten) op te schrijven die hij of zij ervaart

ten aanzien van een uitdagende situatie. Als voorbeeld worden een aantal angsten beschreven die iemand kan hebben bij het plan om te gaan skydiven. Iemand bijvoorbeeld bang zijn dat lucht op de hoogte van het springen zo koud dat je longen kunnen bevriezen. Daarnaast kan de angst bestaan dat je in de lucht door de bliksem kan worden getroffen of dat je je benen kan breken bij een harde landing. De tweede fase is het stapsgewijs onderzoeken van elke specifieke angst. Door expertise in te winnen kun je controleren in hoeverre elke angst reëel is. In het geval van de angsten rond het plan om te gaan skydiven kan iemand in deze fase ontdekken dat de eerste twee angsten irrationeel en dus ongegrond zijn. Aanbieders van dit soort avonturen blijken in dit voorbeeld aan regels te zijn gebonden, waardoor deze risico's zijn uitgesloten. De laatste angst blijkt meer realiteitsgehalte te bevatten en dient geadresseerd te worden. Voorafgaand aan het skydiven wordt daarom geoefend met de meest veilige methode van de landing. Wanneer alle angsten zijn gecontroleerd op realiteitsgehalte en dit voldoende angstreductie heeft opgeleverd zal hierdoor de bereidheid zijn toegenomen om de beoogde uitdagende situatie alsnog aan te gaan.

Tijdens het Lef trainingstraject wordt deze techniek uitgelegd aan de hand van een risicovolle situatie die deelnemers zelf kunnen ervaren. Ze worden uitgenodigd deel te nemen aan een uitdagende energizer (zie Interventie 12), waarin zij zelf onder begeleiding kunnen gaan vuurspuwen. Vervolgens wordt aan deelnemers gevraagd welke zorgen of angsten hen hier (deels of geheel) van weerhoudt. Elk van de genoemde zorgen wordt opgeschreven en vervolgens bediscussieerd en tenslotte door de trainer voorzien van expertise. De trainer demonstreert vervolgens op een nabij gelegen buitenruimte hoe het vuurspuwen uitgevoerd behoort te worden en begeleidt liefhebbers bij hun uitvoering van deze uitdaging. Daarna wordt de methode van demystifying in subgroepjes op de eigen leerdoelen toegepast en plenair onder begeleiding van de trainer nabesproken. Na de bijeenkomst dienen deelnemers de methode in hun eigen werksetting toe te passen.

### **Belemmerende overtuigingen transformeren**

Wanneer irrationele, belemmerende gedachten zich bij iemand tot een vast gedachtenpatroon hebben ontwikkeld kan beter gesproken worden over belemmerende overtuigingen. Het opsporen en transformeren van deze overtuigingen vraagt om een diepgaander aanpak dan wanneer slechts sprake is van belemmerende gedachten. Belemmerende overtuigingen hebben een meer hardnekkig en meer vertekenend effect op het beeld dat iemand van de wereld heeft, waardoor diegene meer structureel belemmerd wordt in het behalen van zijn of haar doelen, zeker wanneer het uitdagende doelen betreft. Hierdoor worden risico's regelmatig overdreven groot ingeschat en worden op basis daarvan onverstandige afwegingen gemaakt. Iemand die als kind thuis altijd te horen heeft gekregen dat 'als je voor een dubbeltje geboren bent, je nooit een kwartje zal worden' kan dit bijvoorbeeld zijn gaan zien als een overtuiging van hoe de wereld in elkaar zit. Het is voorstelbaar dat deze persoon andere loopbaankeuzes maakt dan een persoon die op vergelijkbare wijze opgroeit, maar alleen op dit vlak juist heeft meegekregen dat je 'alles kunt worden, als je maar wil en er hard voor werkt'. Mensen ontwikkelen op jonge leeftijd een beeld van zichzelf en van de wereld. De overtuigingen die zich daarbij vormen zijn veelal gebaseerd op de beperkte analytische vermogens van een kind. Hierdoor ontwikkelen de meeste mensen naast constructieve ook belemmerende overtuigingen over hoe zaken samenhangen.

Mensen willen de complexe wereld graag hanteerbaar maken en daartoe ordenen. Daarbij filteren ze hun waarnemingen onbewust op dusdanige wijze dat hun wereldbeeld wordt bevestigd. Hierdoor vormen de vroeg ontwikkelde overtuigingen mentaal sterk verankerde referentiekaders die in vele contexten en gewoonten tot uiting komen. Ook niet effectieve overtuigingen zijn daardoor niet eenvoudig te veranderen. Door toepassen van 'six step reframing' kunnen deze belemmerende overtuigingen worden opgespoord en getoetst vanuit volwassen perspectief, zodat vertekende waarnemingen kunnen worden gecorrigeerd en kansen en bedreigingen adequaat op waarde worden geschat. Deze aan Rationeel Emotieve Therapie (RET) verwante techniek beschouwt denken als een gedragsvorm die je kunt oefenen en bijsturen. Het transformeren van belemmerende overtuigingen naar behulpzame overtuigingen gebeurt door de beantwoording van de volgende zes

vragen: 1. Hoe zal mijn leven eruit zien als ik dit blijf geloven? ('future pace I'); 2. Welke voorbeelden (tegen bewijslast) kun je geven waarbij je overtuiging niet waar is?; 3. Welke overtuiging zou ik (in deze context) beter kunnen gaan geloven?; 4. Hoe gaat mijn leven verbeteren als ik deze nieuwe overtuiging ga geloven? ('future pace II'); 5. Door welke ervaringen ben ik de belemmerende overtuiging gaan geloven?; 6. Hoe kan ik die ervaringen nu (met de wijsheid van een volwassene) positief interpreteren/ herkaderen?

Deelnemers aan het Lef trainingstraject krijgen uitleg over het ontstaan en de effecten van belemmerende overtuigingen. Vervolgens krijgen ze veelvoorkomende voorbeelden van dit soort overtuigingen te zien en wordt hen gevraagd aan te geven welke ze bij zichzelf herkennen. Deelnemers gaan vervolgens in sub groepjes om beurten de six-step-reframing methode toepassen op één van de overtuiging die hen belemmert bij het behalen van een uitdagende doel. De trainer controleert daarna in hoeverre dit gelukt is en helpt indien nodig bij het beantwoorden van de zes vragen. De trainer maakt aantekeningen in zijn of haar logboek ten aanzien van de belangrijkste belemmerende overtuiging van elke deelnemer en bevraagt later in het trainingstraject in hoeverre deelnemers merken dat die overtuigingen en de effecten ervan aan het verdwijnen zijn.

### **6.1.7 Toepassen van ankertechnieken**

Mensen ervaren soms onvoldoende energie of risicobereidheid om een beoogde uitdaging aan te gaan. Voor situaties waarbij mensen gebaat zijn bij een snelle, tijdelijke en relatief eenvoudig te realiseren toename van hun energie en risicobereidheid voorziet het ontwerp in een interventie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van ankertechnieken, welke angstreductie en energietoename tot gevolg hebben en in defensie- en topsport wereld vaak worden ingezet. Door blootstelling aan filmfragmenten die agressie tonen (gedurende ten minste 2 minuten) kan daarbij boosheid of woede worden opgewekt. Naarmate mensen meer boosheid ervaren, zijn ze tot meer risico's bereid en schatten ze de uitkomsten van het aangaan van een uitdaging positiever in. De emotie boosheid kan de emotie angst sterk onderdrukken, doordat deze emotie sterker is dan angst. Op neurologisch en fysiologisch niveau worden angstprikkels door boosheid 'overruled' door aanmaak van hormonen welke de fight-flight-response veroorzaken. Deze effecten houden circa 12 minuten merkbaar aan. Hetzelfde effect kan (met de zelfde snelheid) ook worden bereikt door blootstelling aan filmfragmenten die erotische beelden tonen. Ook de toename van energie kan bijdragen aan de bereidheid risico's aan te gaan. Het luisteren naar favoriete muziek kan mensen in een meer energieke en optimistische stemming brengen die hen helpt bij het overwinnen van angsten.

Deelnemers aan het Lef trainingstraject krijgen geluids- en filmfragmenten te horen en zien, zonder dat vooraf wordt toegelicht in hoeverre een bepaald effect verwacht wordt. De geluidsfragmenten zijn een aantal voorbeelden van actuele populaire popmuziek. Eén filmfragment bevat beelden van agressie en het tweede fragment toont beelden van erotiek. De trainer vraagt de deelnemers vervolgens welke effect zij ervaren. Vervolgens geeft de trainer uitleg over de beoogde effecten van de verschillende ankers en over de wijze waarop deze in de praktijk worden en kunnen worden toegepast. Omdat de gekozen geluids- en filmfragmenten niet altijd zullen aansluiten bij de voorkeuren van deelnemers wordt uitgelegd dat het beoogde effect bij gebruik van geluid en beeld van de eigen voorkeur sterker kan zijn. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.3 en 7.5).

### **6.1.8 Aanpakken van zelfbedrog**

Contraproductieve gedachten en gedragingen, voorkomend uit zelfbedrog, kunnen pas worden aangepakt nadat zij kunnen worden herkend. Deze interventie richt zich daarom bij deelnemers aan het Lef trainingstraject eerst op het creëren van awareness hiervan. Vervolgens leren ze zelfbedrog ook aan te pakken. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2, 7.4 en 7.6).



### **Herkennen van zelfbedrog**

Mensen maken gemiddeld slechts een beperkt deel van hun voornemens waar en zijn daarover ontevreden. Het realiseren van kernwaarden en daaruit voortvloeiende doelen draagt in veel gevallen ook een bepaalde mate van ongemak met zich mee. Het is te verwachten dat dit effect nog sterker is wanneer de voornemens activiteiten betreffen die buiten de comfortzone van de betrokkenen liggen. Buiten de comfortzone is immers discomfort te verwachten en mensen zijn geneigd pijn en ongemak te vermijden. Het grote gedeelte van de voornemens dat niet wordt gerealiseerd kan worden belemmerd door irrationele neigingen tot zelfbedrog, waarmee mensen ongemak op korte termijn proberen te vermijden. Zelfbedrog ontstaat meestal vanuit een innerlijk belangenconflict. Iemand wil bijvoorbeeld roken, drinken en teveel of ongezond eten, maar tegelijkertijd ook balans en een gezond leven. Een verleidelijke onbewuste manier om ons zelfbeeld te behouden (we zien onszelf als autonome, rationele wezens) en ook pijn en ongemak te vermijden is het genereren van argumenten die niet kloppen, maar waar we zelf in gaan geloven. Drogredeneringen leveren dan schijnbaar legitieme argumenten voor uitstel of afstel van een voornemen.

Deelnemers worden in het Lef trainingstraject eerst geconfronteerd met veelvoorkomend zelfbedrog (veelvoorkomende drogredenen) en wordt gevraagd in hoeverre zij hun eigen gedrag en redeneringen en gedrag hierin herkennen. Doel hiervan is met name de toename van awareness van deelnemers ten aanzien van de eigen gedragsstrategieën en de effectiviteit ervan. Nadat deelnemers hierdoor de overgang doorlopen van 'onbewust onbekwaam' naar 'bewust onbekwaam', worden ze begeleid bij het vergroten van hun bekwaamheid in het aanpakken van dit contra productieve gedrag.

### **Aanpakken van zelfbedrog**

Een belangrijk obstakel dat mensen ervaren bij het tonen of ontwikkelen van lef betreft het verdragen van pijn of ongemak, waardoor de kans op zelfbedrog toeneemt. Eén van de belangrijkste vormen van ongemak betreft in dit verband het ervaren van angstprikkel. Deze prikkels manifesteren zich volgens in verschillende fysiologische effecten zoals verhoogde hartslag, transpiratie, spierspanning, verhoogde bloeddruk en hormoonstommeling en kunnen in gradatie per situatie en per persoon verschillen. Het belangrijkste vermogen om zelfbedrog tegen te gaan en je behoeftebevrediging uit te stellen of ongemak te verdragen om daarmee een doel te bereiken wordt met verschillende termen aangeduid: *zelfsturing, zelfcontrole, zelfregulering, wilskracht, discipline, zelf management, karakter, frustratie tolerantie* en *impulscontrole* en *emotie regulatie*. Dit vermogen kan op verschillende manieren worden vergroot. Eén daarvan is het afleiden van jezelf van de ervaren prikkels door je mentale focus (aandacht) te verschuiven in de richting van gedachten of herinneringen die de tegenovergestelde gevoelens oproepen. Ook kan het helpen om de aandacht van de emotionele aspecten van de situatie te verschuiven naar de rationele aspecten ervan.

Een andere aanpak is het activeren van het parasympathische zenuwstelsel en daardoor het deactiveren van het orthosympathische zenuwstelsel. Het menselijk brein kan slechts van één van deze systemen de prikkels bewust goed verwerken. Wanneer iemand last heeft van angstimpulsen activeert lichaamsbeweging één van deze delen van het zenuwstelsel. Hierdoor dwing je je brein om over te schakelen naar het zenuwstelsel dat veel minder goed in staat is angstprikkel te laten ervaren. Een derde aanpak die ongemak kan helpen reduceren is de 'de frustratie-tolerantie-techniek' (afgeleid van de eerder ontwikkelde 'Acceptance and commitment therapy'). Hierbij leren mensen een mindset aan waarmee ze ongemak niet zozeer leren verminderen, maar leren accepteren. De methode leert mensen om een aantal constructieve overtuigingen over te nemen: Je hoeft je niet altijd lekker te voelen. Je gevoelens zijn geen feiten en dicteren niet hoe jij je moet gedragen. Als iets onprettig voelt, kun je het nog steeds doen; je kunt verdragen dat het onprettig is.

Deelnemers aan het Lef trainingstraject worden blootgesteld aan ongemak door middel van de ‘cold pressor test’. Hierbij dienen deelnemers om beurten hun onderarm onder te dompelen in een bak met water (dat vooraf sterk gekoeld is door ijsblokjes) en dit zo lang mogelijk vol te houden, waarbij de tijd wordt opgenomen. Iedereen doet dit twee keer met enkele minuten tussentijd om op te warmen. Bij de eerste ronde krijgen ze geen specifieke tips hoe ze dit langer vol kunnen houden. Voorafgaand aan de tweede ronde wordt toegelicht hoe ze de uitdaging door middel van afleiding langer vol kunnen houden. Daarna worden de tijden beide ronden vergeleken. Vervolgens krijgen deelnemers uitleg over het effect van afleiding op prikkels van ongemak. Ter aanvulling krijgen ze een filmpje te zien waarin het marshmallow-experiment is herhaald. Hierin zijn ook de strategieën van kinderen en de effecten ervan zichtbaar waarmee ze het lang genoeg vol proberen te houden (waaronder afleiding zoeken). Tenslotte krijgen deelnemers uitleg over de ‘frustratie-tolerantie-techniek en de huiswerkopdracht om deze in hun praktijkomgeving uit te testen. Tijdens de volgende bijeenkomst worden de resultaten hiervan besproken en aangevuld met advies voor optimalisatie van toepassing. Een belangrijke vierde techniek om impuls controle te vergroten wordt toegelicht bij interventie 10 onder de noemer ‘adaptatie’.

#### **6.1.9 Corrigeren van risicoperceptie**

Het vermogen om adequaat risico's in te schatten is mede bepalend voor de bereidheid tot het aangaan van risicovolle situaties. Mensen zijn van nature echter slechts in beperkte mate in staat kansen en risico's en de impact van de mogelijke negatieve gevolgen daarvan adequaat op waarde te schatten. Menselijke keuzes en beoordelingen met betrekking tot riskante keuzes bevatten van nature bias door onder andere *verliesaversie*, *beoordelingsheuristiek*, *indulging*, *affectheuristiek* en *introspectie illusie*. Door beoordelingsheuristiek nemen mensen bijvoorbeeld onnodig vaak een dreiging waar, terwijl deze er niet is. Dit is te vergelijken met een alarmsysteem dat te scherp is afgesteld en onnodig vaak gevaar meldt. Mensen verschillen daarnaast in de mate waarin ze risico's ervaren. Door verschillen in waarnemingsfilters interpreteren sommige personen vaker kansen en anderen vaker bedreigingen. Het vermogen om adequaat risico's in te schatten is meetbaar en ontwikkelbaar. Op grond hiervan is te verwachten dat deelnemers aan het Lef trainingstraject baat hebben bij het verkrijgen van inzicht in de mate waarin zij adequaat in staat zijn kansen en risico's in te schatten. Bovendien zijn zij gebaat bij het verbeteren van dit vermogen.

In het initiële ontwerp was derhalve een interventie opgenomen die gericht was op het herstellen en verbeteren van de risicoperceptie van deelnemers. Zoals in hoofdstuk 8 toegelicht zijn de beoogde effecten hiervan tijdens veldtesten onvoldoende teweeg gebracht. Ook aanpassing van de interventie leidde niet tot voldoende verbetering. Op grond hiervan is de interventie buiten het definitieve ontwerp gelaten en kan op basis van vervolgonderzoek bekeken worden hoe de beoogde effecten toch bereikt kunnen worden (zie hoofdstuk 9).

#### **6.1.10 Benutten sociale krachtenvelden**

Beoogde lef ontwikkeling impliceert bij verschillende mensen veranderingen in de relatie tot anderen en veranderingen in gedrag ten opzichte van hun sociale omgeving. In de hierbij betrokken sociale krachtenvelden ontstaan zowel obstakels als hulpbronnen voor lef ontwikkeling. In het ontwerp is een interventie opgenomen waarmee deelnemers aan het Lef trainingstraject deze kansen kunnen benutten en de obstakels kunnen aanpakken. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.4 en 7.5).

#### **Synchronisatie en adaptatie**

Mensen hebben de behoefte om bij een groep te horen en hebben daardoor een sterke neiging om zich aan te passen aan het gedrag van anderen in hun omgeving. Deze neiging tot ‘synchronisatie en adaptatie’ kan lef ontwikkeling zowel in de weg staan als bevorderen. Het behalen van doelen buiten de comfortzone vereist het verdragen van het discomfort dat daar buiten deze zone wordt ervaren. De kans op succes door vergroten van het vermogen ongemak te verdragen (zie interventie 8) is in de

praktijk relatief klein. De kracht van synchronisatie is in dat licht aanzienlijk sterker. Het kost mensen die een bepaald gedragspatroon willen veranderen in die zin veel minder moeite om hun gedrag aan te passen aan een omgeving waar het beoogde gedrag relatief veel voorkomt. Anderzijds is de kans op het succesvol aanpassen van een gedragspatroon erg klein, wanneer anderen in die omgeving gedrag vertonen dat (in hoge mate) gericht is op behoud van comfort (vermijding van pijn en ongemak, omdat het extra inspanning vergt om van dat gedrag af te wijken). Synchronisatie en adaptatie impliceren derhalve dat het veranderen van gedrag ten behoeve van lef ontwikkeling makkelijker wordt door het vinden van een stimulerende sociale omgeving, of door deze te veranderen door in het vervolg met bepaalde mensen meer of minder tijd door te brengen. Een belangrijk element van de stimulerende omgeving is dat belemmerende verleidingen niet of veel minder aanwezig.

In het Lef trainingstraject krijgen deelnemers uitleg over de werking en de mogelijkheden van synchronisatie en adaptatie. De trainer illustreert de kracht van daarvan (in belemmerende en stimulerende zin) aan de hand van persoonlijke ervaringen. Deelnemers wordt gevraagd hun persoonlijke ervaringen te delen. In sub groepjes bespreken deelnemers vervolgens in hoeverre synchronisatie hen tot nu toe heeft belemmerd bij het behalen van hun leerdoelen en hoe ze het voortaan constructief zouden kunnen inzetten. De trainer bespreekt nadien plenair de bevindingen van de sub groepjes.

### **Social support assumptions**

Mensen kiezen er soms voor om voor hen waardevolle en uitdagende doelen niet na te streven, omdat ze de daarvoor gewenste sociale steun vanuit hun omgeving onderschatten. Mensen doen (meestal onbewust) aannames over het draagvlak voor de door hen beoogde verandering en vertrouwen daar vaak sterk op. Die aannames zijn echter lang niet altijd juist en worden ook niet altijd getoetst. Zelfs niet wanneer dat het realiseren van belangrijke doelen in de weg staat. Deze onjuiste aannames kunnen een vorm van zelf-sabotage kunnen zijn, omdat het verleidelijk kan zijn om sterk op aannames over beperkte sociale steun te vertrouwen en ze niet te toetsen. Dit biedt dan een excuus om in je comfortzone te blijven en daarmee ongemak te vermijden.

Deelnemers van het Lef trainingstraject worden bewust gemaakt van de gevolgen van het onderschatten van sociale steun en de mate waarin dat voorkomt. Hiertoe krijgen ze verschillende praktijkvoorbeelden, waarbij mensen nadeel ondervonden van het doen van onjuiste aannames over sociale steun. Eén van de voorbeelden komt uit de eigen praktijk van de trainer. Deelnemers bespreken vervolgens in subgroepjes in hoeverre zij in hun praktijk aannames hebben gedaan en wat de gevolgen zijn geweest. Als huiswerk krijgen deelnemers de opdracht om de week na de bijeenkomst in hun werkomgeving na te gaan in hoeverre aannames ten aanzien van hun leerdoelen getoetst kunnen worden. De resultaten daarvan worden door de trainer tijdens de volgende bijeenkomst geëvalueerd.

### **Sociale rolconflicten**

Sociale rollen en normen kunnen een belemmerende werking hebben op lef ontwikkeling. Het vergroten van iemands comfortzone, maar ook innoveren vereist bijvoorbeeld het aangaan van nieuwe situaties en het daarbij uitproberen van nieuw gedrag. Mensen gedragen zich ten opzichte van anderen echter graag volgens vaste patronen. In het sociale verkeer zijn ze geneigd om zichzelf en elkaar in een bepaalde rol te casten, omdat dat de omgang makkelijker maakt. Dit is te vergelijken met radertjes van een raderwerk die soepel langs elkaar schakelen, waarbij eenieder weet wat je van elkaar kunt verwachten, waardoor je elkaar minder in de wielen rijdt dan wanneer je steeds opnieuw moet ontdekken wie welke rol vervult. In die zin is de sociale omgeving erg bepalend voor iemands perceptie van normovertreding. Wanneer iemand verwacht dat bepaald gedrag in strijd is met de normen en waarden van zijn sociale omgeving heeft dit een sterk remmend effect op dat soort gedrag. Het type gedrag dat nodig is voor het denken en handelen buiten de kaders (innoveren) is volgens echter afhankelijk van de mate waarin personen die normen en kaders ter discussie stellen (in zowel woord als daad). Veranderingen door nieuw gedrag binnen een sociaal systeem roept over

het algemeen weerstand op, doordat dit verwachtingen van de groep doorbreekt. Door vooraf communiceren van beoogde gedragsverandering kan begrip voor de verandering in het sociale systeem toenemen, zeker wanneer ook goedkeuring gevraagd wordt voor het nieuwe gedrag en feedback op prijs wordt gesteld bij onbedoeld doorschieten in het nieuwe gedrag. Deelnemers aan het Lef trainingstraject leren daarom sociale weerstanden te voorspellen en voorkomen. Hiertoe wordt de werking van sociale rolconflicten uitgelegd en worden voorbeelden uit de praktijk van deelnemers geanalyseerd onder begeleiding van de trainer. Deelnemers bespreken vervolgens in subgroepjes in hoeverre sociale weerstanden bij hun doelen te verwachten zijn. De trainer verkent vervolgens samen met deelnemers effectieve boodschappen waarmee zij in hun specifieke situatie draagvlak voor hun beoogde gedragsveranderingen kunnen vergroten.

### **Implementatie intentie**

Mensen kunnen bij een gekozen gedragsverandering onverwachts terugvallen in ongewenst oud gedrag. Wanneer ze proberen te volharden in een gekozen gedragsverandering worden ze regelmatig geconfronteerd met hun ingesleten contraproductieve reactiepatronen (gewoonten). Wanneer zo'n reactiepatroon onverwacht geprikkeld wordt is de kans groot dat iemand daardoor terugvalt in het ongewenste oude gedrag. Het onverwachtse van die prikkels kan mensen overvallen en daardoor reflexmatig (oud) gedrag oproepen. Bij een lastige beoogde gedragsverandering zijn deze moeilijke momenten vooraf relatief goed te voorspellen. Door vervolgens vooraf een weldoordachte reactie voor te bereiden is de kans kleiner dat iemand in moeilijke momenten terugvalt in ongewenst oud gedrag. Iemand die bijvoorbeeld wil stoppen met het gebruik van alcohol kan op die manier al veel geholpen zijn met de simpele voorbereiding van het bedenken van een zin als 'Heb je ook fris?', wanneer deze persoon onverwachts toch alcohol aangeboden krijgt. Deze 'implementatie intentie' kan mensen helpen hun voornemens beter en makkelijker vol te houden.

In het Lef trainingstraject wordt deelnemers gevraagd naar hun ervaringen met terugvallen in ongewenste oude gedragsproblemen tijdens het realiseren van leerdoelen bij dit trainingstraject. Dit onderdeel van het ontwerp wordt pas vanaf de tweede bijeenkomst behandeld. Deelnemers kunnen daardoor op basis van hun eigen ervaringen tijdens de week voorafgaand terugkijken in hoeverre zij genoemde terugvallen herkennen. Vervolgens krijgen ze uitleg over de werking van ingesleten reactiepatronen en reflexmatige terugvallen. De trainer geeft daarna voorbeelden van implementatie intenties die kunnen helpen bij het volhouden van nieuw gedrag in voorspelbare moeilijke situaties. Deelnemers bespreken vervolgens in sub groepjes welke moeilijke momenten zij zelf kunnen voorspellen in relatie tot hun leerdoelen en hoe zij zich daarop kunnen voorbereiden. De trainer controleert na afloop daarvan in hoeverre de resultaten daarvan zinvol zijn uitgewerkt.

#### **6.1.11 Scheppen van veilige setting**

Mensen voelen zich aan het begin van trainingen ten behoeve van lef ontwikkeling vaak belemmerd door schaamte over hun angsten. Het belemmert hen om zich kwetsbaar op te stellen, terwijl dat juist hard nodig is om persoonlijke obstakels op te sporen en aan te pakken. Mensen gaan situaties waarin ze zich kwetsbaar moeten opstellen liever uit de weg, waardoor ze hun uitdagende doelen minder snel bereiken. Doordat mensen de kwetsbaarheid van hun imago van nature onnodig groot inschatten voelen ze zich geremd om zich kwetsbaar op te stellen. Door een ervaring hierin op te doen ervaren mensen in veel gevallen dat de reacties van anderen positiever zijn dan verwacht. Deelnemers aan lef trainingen kunnen zich in erg opgelucht voelen, nadat zij hun persoonlijke angsten hebben gedeeld en er achter komen dat veel meer mensen zich zoals zijzelf voelen. Ook de sfeer in de groep kan daarna veel meer ontspannen worden en deelnemers lijken zich beter te kunnen concentreren.

Deelnemers worden bij dit onderdeel van het ontwerp geconfronteerd met een persoonlijke ervaring van de trainer, waarbij hij of zij zich erg kwetsbaar opstelt. Daarna legt de trainer uit dat wat het effect is van schaamte voor de door veel mensen ervaren eigen kwetsbaarheid. Vervolgens worden

deelnemers gevraagd ieder ook een persoonlijke ervaring te delen waarbij ze verwachten zich kwetsbaar te zullen voelen. De trainer legt uit dat dit betrekking kan hebben op een activiteiten uit het recente verleden waarvoor je je schaamt, zoals het begaan hebben van een blunder, het hebben gekwetst van een dierbare, gepleegd hebben van diefstal of ander norm overschrijdend gedrag. Het kan ook betrekking hebben op een bijzondere medische conditie of andere eigenschap (die voor de buitenwereld tot op heden niet bekend was), of op bijvoorbeeld een afwijkende seksuele geaardheid. De trainer benadrukt het belang van discretie ten aanzien van alles wat in de groep gedeeld gaat worden en maakt hierover afspraken met de deelnemers. Om de drempel te verlagen worden de deelnemers eerst opgesplitst in kleine groepen waarin zij elk een ervaring delen. De trainer vraagt de deelnemers vervolgens per groepje te overleggen wie bereid is zijn of haar ervaring te delen in de totale groep en biedt hen daarvoor de gelegenheid. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.3 en 7.6).

#### **6.1.12 Afwisselen van cognitieve en fysieke werkvormen**

Deelnemers aan trainingstrajecten kunnen vermoeid wanneer ze te lang met eenzelfde mentale activiteit bezig zijn, waardoor de aandacht en het leerrendement daalt. Onderdelen van trainingsbijeenkomsten die vooral gericht zijn op mentale inspanning kunnen daarom het beste worden afgewisseld door zogenaamde energizers, waarbij meer beroep wordt gedaan op fysieke inspanning. Het opdoen van nieuwe inzichten (leren) is op neurologisch perspectief niets anders dan het maken van nieuwe verbindingen tussen hersencellen, waarvoor bepaalde stofjes nodig zijn. De hiervoor verantwoordelijke organen in de hersenen kunnen de daarvoor benodigde stoffen slechts beperkte tijd produceren en hebben regelmatig tijd nodig om te herstellen en nieuwe voorraden van de benodigde stoffen aan te vullen. Het menselijk brein functioneert daarnaast ook beter wanneer de doorbloeding op peil blijft en voldoende zuurstof kan aanleveren aan de hersenen. Door een zittende houding regelmatig af te wisselen met fysiek meer inspannende beweging (zoals door energizers) is deze doorbloeding beter. Door daarnaast ook aanraking te bevorderen en emoties zoals angst op te roepen worden hormoonstoffen geactiveerd die bijdragen aan extra energie en alertheid van het lichaam. De succeservaringen bij spanning oproepende energizers dragen bovendien bij aan het zelfvertrouwen van deelnemers. De fysiek uitdagende energizers dragen bij aan zowel toename van fysiek lef als lef in andere contexten. Bij 'exposure therapy' (zie ook interventie 15) worden mensen herhaaldelijk blootgesteld aan lastige, spanning verhogende situaties, waarbij de angstgevoelen geleidelijk afnemen. Dit effect wordt 'extinctie' genoemd. Deze werkvorm combineert fysieke en cognitieve elementen.

In het ontwerp is een interventie opgenomen die voorziet in het afwisselen van cognitieve en fysieke werkvormen door gebruik van verschillende energizers. Hiertoe worden gedurende het Lef trainingstraject onderdelen die vooral gericht zijn op mentale inspanning afgewisseld door oefeningen die meer een beroep doen op fysieke inspanning. In dat licht zijn energizers toegepast die naast inspanning ook ongemak of angstgevoelens oproepen. Deelnemers wordt bijvoorbeeld gevraagd zich vanaf een stoel te laten vallen in een vangnet dat door andere deelnemers wordt gevormd. Een ander voorbeeld is 'de menselijke knoop'. Hierbij maken deelnemers in een groep van 6 tot 8 personen een knoop door elkaar handen in willekeurige volgorde vast te pakken, totdat iedere hand één andere hand vastheeft en vasthoudt gedurende de oefening. Door elkaar instructies te geven over wie over wie heen moet stappen of bukken en dergelijk moeten ze uit de knoop zien te komen. Zoals vermeld bij interventie 6 (onder 'Demystifying') is al aangegeven dat deelnemers (die dat durven) ook onder begeleiding geleerd wordt om vuur te spuwen. In bijlage J worden nog drie energizers beschreven. Naast deze relatief korte fysiek georiënteerde oefeningen voorziet het ontwerp van deze interventie ook in langere ervaringen, waarbij zowel fysieke als cognitieve effecten geprikkeld worden. Daartoe worden deelnemers tijdens de bijeenkomsten twee maal op pad gestuurd om buiten de trainingsruimte (succes)ervaring op te doen met het verkennen van sociale grenzen. Hiertoe worden ze onder meer uitgedaagd gesprekken met vreemde mensen aan te gaan



over ‘spannende’ of ongemakkelijke onderwerpen, waarbij De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.3 t/m 7.6).

#### **6.1.13 Meten van lef ontwikkeling**

Het kunnen boeken van zichtbare, meetbare voortgang is voor deelnemers aan een trainingstraject van belang, omdat dit hen motiveert en aanmoedigt te blijven investeren in inspanning en vol te houden bij ongemak en tegenslagen. Bij een trainingstraject waarbij mensen hun angsten willen overwinnen is dit nog van groter belang, omdat daarbij continu ongemak en tegenvallers te verwachten zijn. De inzichtelijkheid van door deelnemers geboekte vorderingen is ook in het belang van opdrachtgevers, omdat zij willen dat de investeringen in tijd en geld voldoende bijdragen aan organisatiedoelen in termen van rendement. De verwachte baten dienen in die zin binnen afzienbare termijn uit te stijgen boven de kosten.

Om tegemoet te komen aan deze belangen is ten behoeve van het Lef trainingstraject een lef-meetinstrument ontwikkeld. Hiervoor is bekeken in hoeverre bestaande instrumenten gericht op lef meting geschikt zijn voor de context van voor dit Lef trainingstraject beoogde doelgroep. In paragraaf 4.5.2 zijn verschillende bestaande lef meetinstrumenten beschreven. Op grond van het uitgewerkte programma van eisen (zie hoofdstuk 5) bleken met name de ‘DOSPERT scale’ (domain specific risk taking scale) en de VIA (Values in Action Inventory of strengths). De 7-item lef schaal van Koselka (2000) en de ‘courage quotiënt meting’ van Biswas-Diener (2012) bleken het construct lef (zoals bij dit onderzoek gedefinieerd) onvoldoende af te kunnen dekken. De ‘Organizational Courage Scale’ van Kilmann et al. (2010) bleek geen meting op individueel niveau mogelijk te maken. De schaal van Woodard & Pury (2007) (op basis van beschrijvingen van gebeurtenissen die volgens tien psychologen lef vereisen) bleek niet vindbaar.

De ‘DOSPERT scale’ en de ‘Values in Action Inventory of strengths’ zijn gecombineerd en aangevuld in overleg met inhoudsdeskundigen. Ten behoeve van de constructvaliditeit hiervan is uitgegaan van de verschillende lef contexten, zoals uitgewerkt in het ‘lef landschap’ (zie paragraaf 2.2.1), welke vervolgens zijn geoperationaliseerd in termen van gedrag. Dit heeft geresulteerd in een vragenlijst waarin de 5 gekozen domeinen van het lef landschap aan de hand van gedragsvoorbeelden kunnen worden gescoord op een 7-schaal (zie bijlage K). Op de vragenlijst kunnen deelnemers voorafgaand aan de training scoren in welke mate zij vinden dat ze op dat moment over lef beschikken in verschillende contexten (0-meting). Dit instrument is opgenomen in de course manual en voorzien van een toelichting voor adequaat gebruik. Daarbij is aangegeven dat ook de hulpcoach (zie interventie 4) de vragenlijst over de deelnemer dient in te vullen (en liefst nog iemand die hem of haar goed kent) en dat de deelnemer voorafgaand aan het invullen aan de coach dient toe te lichten wie de deelnemer als referentiegroep gebruikt bij het invullen. De ingevulde vragenlijsten dienen vervolgens met elkaar vergeleken te worden, waarbij belangrijke afwijkingen worden besproken. Drie tot vier maanden na afloop van de training dienen deelnemers deze meting te herhalen en de uitkomst te vergelijken met de 0-meting, zodat een beeld ontstaat van de mate waarin lef gedragingen zijn toegenomen (wat ook gerelateerd kan worden aan de leerdoelen). De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2 en 7.6). Opgemerkt dient te worden dat slechts in beperkte mate is getoetst in hoeverre dit instrument voldoet aan de eisen van wetenschappelijkheid. Bij de afweging tussen wetenschappelijkheid ten opzichte van de eisen aan het door geraadpleegde deskundigen aanbevolen gebruiksgemak en aantrekkelijkheid (maximaal 1 A4 en maximale invultijd 5-7 minuten) is daarbij een middenweg gekozen.

#### **6.1.14 Vergroten van veerkracht**

De bereidheid om risico’s aan te gaan kan worden beïnvloed door de wijze waarop betekenis gegeven wordt aan negatieve uitkomsten, wanneer die zich hebben voorgedaan. Mensen die focussen op de leermomenten die zij overhouden aan een tegenvaller blijken veerkrachtiger dan

mensen die focussen op het niet behaalde beoogde resultaat. Verschillen in coping stijlen bepalen mede hoe effectief emoties veroorzaakt door tegenvallers worden verwerkt. Coping vaardigheden hangen enerzijds samen met het omgaan met lastige gevoelens (de affectieve component) en anderzijds met het vermogen om constructieve betekenis te geven aan tegenvallers (cognitieve component). Met name de laatste component is relatief makkelijk te ontwikkelen. Mensen percipiëren en redeneren ofwel meer vanuit het perspectief van het halfvolle of meer vanuit het halflege glas. De wijze van interpretatie kan in positieve zin beïnvloed worden door het leren van 'counter-factual-thinking'. Dit komt neer op het positief herkaderen van gebeurtenissen. De mate waarin iemand veerkracht kan ontwikkelen in relatie tot tegenvallende resultaten van keuzes hangt daarnaast ook samen met de wijze waarop iemand succes of falen toeschrijft aan zichzelf of aan de buitenwereld. Mensen kunnen voor de verleiding vallen om zichzelf wijs te maken dat het falen je overkomen is en je geen invloed had op de situatie. Het maakt groeien of leren na een tegenvaller moeilijker, wanneer je niet erkent dat jij zelf iets onhandig gedaan hebt, terwijl je wel degelijk invloed had.

Mannen en vrouwen verschillen gemiddeld in de wijze waarop zij succes of falen aan henzelf of aan de buitenwereld toeschrijven. Het toeschrijven van oorzaken aan anderen wordt aangeduid met 'externe locus of control' en toeschrijven aan jezelf met 'interne locus of control'. Een interne locus of control levert over het algemeen een betere leerhouding en groei op en komt de veerkracht ten goede bij tegenvallers. De gerichtheid op leerdoelen zorgt er in dat licht voor dat iemand na een tegenvaller de draad weer op pakt in tegenstellig tot mensen die alleen focussen op het of op het (niet behaalde) resultaat. Mensen blijken in de meeste gevallen veel veerkrachtiger dan zij zich realiseren en zijn prima in staat zichzelf na tegenslagen te stabiliseren. Door ervaring op te doen met tegenslagen en het verwerken daarvan kan het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien.

In het Lef trainingstraject krijgen deelnemers uitleg over de herkader techniek en over verschillende coping strategieën en de gevolgen van minder effectieve strategieën. Op basis van eigen ervaringen bespreken ze in sub groepjes welke strategieën zij meestal toepassen. Daarna oefenen deelnemers onder begeleiding van de trainer met de techniek herkaderen. Oorspronkelijk was onderdeel van het ontwerp om deelnemers daarnaast ook ieder een eigen praktijksituatie te laten kiezen waarin ze extra kans lopen op tegenvallers, zodat ze in de dagen na de bijeenkomst ervaring mee kunnen opdoen met coping strategieën. De eerstvolgende bijeenkomst zou de trainer in dat geval met hen evalueren in hoeverre de gebruikte strategieën bevredigend uitpakten en hoe eventueel adequater gehandeld zou kunnen worden. Omdat dit gedeelte van de interventie in de praktijk slechts zelden uitvoerbaar bleek (zie hoofdstuk 8) is dit laatste element buiten het definitieve ontwerp gelaten. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.3 en 7.5).

#### **6.1.15 Concretiseren van comfortzone**

De comfortzone kan beschouwd worden als 'de mentale ruimte waarin iemand zich op zijn gemak en niet bedreigd voelt en een comfortabel gevoel ervaart dat men niet graag opgeeft voor nieuwe, onbekende zaken'. Verschillende uitdagende doelen die door mensen als waardevol worden ervaren kunnen alleen worden bereikt door deze zone op gezette tijden te verlaten. Het verlaten van de comfortzone vraagt om lef, omdat je daarvoor ongemakken als onveiligheid en onzekerheid (angst) moet kunnen of leren verdragen. Voor het vergroten van je comfortzone kan de techniek *chunking* (zie interventie 2) worden toegepast. Daarbij dient iemand zijn uitdagende doel (dat zich in eerste instantie in zijn paniczone bevindt) op te delen in kleine behapbare stukjes, zodat je zogenaamde 'baby steps' zetten. Hierdoor vergroot je je lef stap voor stap door herhaaldelijk ervaring op te doen met situaties net buiten je comfort zone. Een aanpak die hierbij aansluit is 'exposure therapy'. Daarbij vindt herhaaldelijke blootstelling plaats aan lastige, spanning verhogende situaties. Een deelnemer moet daarbij stapsgewijs blootgesteld worden aan een steeds iets lastigere situatie, zo gauw zijn of haar angstgevoelen en fysiologische uitingen daarvan afnemen. Wanneer mensen hun

comfortzone concretiseren in groepsverband delen zij hun keuzes en gedragsvoorkeuren in drie zones in: in drie verschillende niveaus van uitdaging (zones) in; een veilige, een uitdagende en een verlamme zone. Dit maakt verschillen tussen mensen in de groep goed zichtbaar en vergelijkbaar. Voor mensen in zo'n groep kan de bewustwording hiervan een confronterend effect hebben, door dat hun zelfbeeld niet blijkt te stroken met het door hen beleefde of gewenste imago. Deze botsing met de realiteit kan een identiteitscrisis triggeren. De grootte van iemands comfortzone geeft in dat licht een goede indicatie van iemands lef (zie ook interventie 13). Een beperkte comfortzone heeft voor de meeste mensen een bedenkelijke status. Mensen willen erbij horen en prefereren een hoge status. Omdat mensen geneigd zijn hun zelfbeeld, en imago te behouden of herstellen kan dit de motivatie van deelnemers aan een trainingstraject versterken om zich extra in te spannen.

Door diverse trainers en coaches en in diverse populaire zelfhulpboeken wordt beweerd dat het 'je veel buiten je comfortzone begeven' een effectieve methode is voor het vergroten van lef. Mensen zijn echter van nature geneigd om onzekerheid en ongemak (discomfort) te vermijden. De uitnodiging om meer buiten je comfortzone te verblijven en dus veel discomfort te ervaren lijkt daarom weinig aantrekkelijk. Een meer genuanceerde en meer aantrekkelijker perspectief lijkt de zienswijze dat je je lef kunt vergroten, door slechts korte duur en met kleine stapjes buiten je comfort zone. En dat je hiermee je comfortzone steeds verder vergroot. Te verwachten is dat dit meer aantrekkelijk perspectief oplevert, omdat het betekent dat je meer mogelijkheden (en vrijheid) krijgt en dat je je in minder situaties zorgen maakt of angstig voelt. Daarnaast sluit de daarbij gehanteerde methode beter aan bij de in de literatuur gevonden inzichten over chunking en angstreductie.

Deelnemers aan het Lef trainingstraject krijgen uitleg over de benadering waarbij je gebieden in je leven kunt indelen in drie verschillende niveaus van uitdaging; een veilige, een uitdagende en verlamme zone. Ze krijgen uitleg over de menselijke neiging om discomfort te vermijden en wisselen voorbeelden uit van de negatieve impact daarvan op iemands leven. Ze vullen op flap overs concrete voorbeelden in van activiteiten en leerdoelen die zich naar de ervaring van de deelnemer in zijn of haar comfort zone, learning zone of panic zone bevinden. De trainer bespreekt vervolgens in welke mate deelnemers tevreden zijn over hun comfortzone en vraagt op de flap over aan te geven hoe hun gewenste comfort zone eruit ziet. Vervolgens wordt de interventie 'toepassen van chunking' ingezet (zie interventie 2) en toegepast op het opdelen van de meest uitdagende leerdoelen in beter behapbare stukken. De relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 (zie tabel 7.2, 7.3 en 7.6).

#### **6.1.16 Toepassen van onderwijskundige maatregelen**

In de literatuur zijn verschillende bruikbare didactische en pedagogische theorieën, principes en beïnvloedingsmodellen gevonden (zie paragraaf 4.7). Aangevuld door adviezen van deskundigen en feedback vanuit veldtesten heeft dit geresulteerd in de samenvoeging van 8 onderwijskundige maatregelen tot één interventie welke is opgenomen in het ontwerp. In hoofdstuk 7 zijn de relaties van deze interventie met mechanismen en outcomes uitgewerkt (zie tabel 7.2 t/m 7.6).

#### **Wervingstekst**

Deelnemers die gebaat kunnen zijn bij het Lef trainingstraject zullen eerst een oordeel moeten kunnen vormen over de zinvolheid van deelname. Potentiele deelnemers aan een training hebben informatie nodig om te beoordelen in welke mate de door hen ervaren uitdagingen (veldproblemen) hierdoor kunnen worden opgelost. Op grond hiervan kunnen potentiele deelnemers een gefundeerde afweging maken of de door hen gevraagde investering in tijd, budget en inspanning voldoende rendabel zal zijn. Organisaties die verwachten dat zij en haar medewerkers gebaat zijn bij lef ontwikkeling, dienen hun medewerkers daarom te informeren over de mogelijkheid om via het beschikbare Lef trainingstraject aan hun lef te werken. Medewerkers van deelnemende opdrachtgevers ontvangen hiertoe beknopte informatie over de (leer)doelstellingen, werkwijze,

duur, planning, locatie, beoogde doelgroep (vereiste minimale denk- en werkniveau ) en uitvoerder van de training. Ook wordt aangegeven waar geïnteresseerden meer informatie kunnen inwinnen en hoe ze zich kunnen aanmelden voor de training. In bijlage A wordt de wervingstekst weergegeven.

### **Coachmodel**

Het lukt mensen niet altijd om voldoende voortgang te realiseren ten aanzien van door hen gekozen uitdagende doelen. Dit kan veroorzaakt worden doordat ze hun aandacht te eenzijdig op een deel van hun doel of uitdaging richten en zich hier ook niet bewust van zijn. Toepassen van het 'coachmodel' zorgt voor complexiteitsreductie door activiteiten systematisch te verdelen in vier aandachtsgebieden en hun onderlinge samenhang. Deze vier gebieden zijn: 1. heldere afbakening en definitie van de gewenste situatie; 2. verkenning van obstakels die doelbereik belemmeren; 3. verkenning van hulpbronnen als die deze obstakels kunnen oplossen; 4. beschrijving van huidige situatie en contrastering met gewenste situatie. Sommige mensen focussen te sterk op mogelijke obstakels en hebben nauwelijks aandacht voor het verkennen en aanwenden van hulpbronnen. Anderen focussen teveel op hulpbronnen en te weinig op het zetten van concrete stappen in de richting van hun doel, of op de toekomstige gewenste situatie, waardoor ze onvoldoende aandacht hebben voor de uitdagingen die in de huidige situatie opgelost moeten worden. Tijdens het Lef trainingstraject wordt het coachmodel uitgelegd aan de hand van praktijkvoorbeelden van deelnemers. Vervolgens gaan zij het model zelf toepassen op hun leerdoelen bij dit trainingstraject. De trainer controleert of dit op de juiste wijze gebeurt en geeft feedback.

### **Praktijkopdrachten**

Het Lef trainingstraject is gericht op het inzetten van nieuw geleerde vaardigheden of opgedane kennis in de eigen werkomgeving, om daarmee beter functioneren mogelijk te maken. Het adequaat onthouden en toepasbaar maken van nieuwe, relatief complexe informatie vraagt naast een systematische opbouw om een contextrijke leeromgeving die rekening houdt met individuele leerstijlen van deelnemers. Met name de mate waarin met het geleerde in de eigen praktijk kan worden geëxperimenteerd bepaalt in hoeverre de leeromgeving contextrijk is. Hiertoe dienen cursisten in hun praktijk aan verschillende huiswerkopdrachten te werken. Om nieuw gedrag tot een duurzame gewoonte te maken, worden cursisten begeleid bij het reflecteren op de eerste pogingen om het geleerde in praktijk te brengen. De bekwaamheid doorloopt hiertoe overgangen van de leerstadia van onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam naar bewust bekwaam en ten slotte automatische gedrag oplevert in de fase van onbewust bekwaam. De trainer houdt in de trainer manual op individueel niveau bij in hoeverre de toepassing in de praktijk van deelnemers vordert. De succeservaringen die dit uitproberen normaliter oplevert dragen ook bij aan het zelfvertrouwen van de deelnemer en zijn of haar lef in andere contexten.

### **Vuurproef**

De 'vuurproef' betreft één van de hierboven toegelichte huiswerkopdrachten. Deze wijkt af van de andere huiswerkopdrachten in die zin dat deze aan deelnemers met nadruk wordt gepresenteerd als de belangrijkste eindopdracht van het trainingstraject. Hierbij dient elke deelnemer tijdens de laatste bijeenkomst een presentatie aan de groep te geven over de aanpak en resultaten. Hiertoe wordt aangegeven dat veel van de deelnemers wordt verwacht, omdat zij inmiddels (in de eindfase van het trainingstraject) over een rijk gevuld palet aan hulpbronnen beschikken (tools, inzichten, feedback en ervaringen). Het wekken van deze hoge verwachting en het stellen van hogere eisen dan bij de andere opdrachten is bedoeld om spanning en angst op te roepen. De resultaten van deze opdracht worden na de presentatie geëvalueerd door de trainer. Deelnemers bepalen op individueel niveau in overleg met de trainer een passende uitdaging voor deze vuurproef. De trainer ziet er daarbij op toe daarbij in of het niveau van uitdaging niet te comfortabel, maar ook niet te stressvol is.

### **Onderhoudsplan**

Het vervangen van herkende ongewenste gedragspatronen voor nieuwe is niet altijd gemakkelijk.

Afhankelijk van de context kan dit een rijpingsproces vergen van zes tot circa 40 weken vergen van stapsgewijs uitproberen in de praktijk, daar feedback op krijgen en weer opnieuw proberen. Hoe langer een gedragsvorm is ingesleten, hoe langer het duurt om het oude gedrag los te laten. Dit speelt des te meer wanneer het nieuwe gedrag buiten de comfortzone ligt en extra weerstand te verwachten is. Daarnaast liggen verschillende mechanismen (zoals rolconflicten en zelfbedrog) op de loer die nieuw geleerd gedrag ongedaan kunnen maken. Het Lef trainingstraject wordt daarom uitgesmeerd over meerdere bijeenkomsten met voldoende tijd ertussen, zodat deelnemers dan het geleerde kunnen uitproberen in hun praktijksituatie. Daarmee biedt het trainingstraject nog steeds slechts beperkt de gelegenheid om het nieuwe gedrag te verduurzamen. Daarom wordt een onderhoudsplan toegepast, zodat de rijpingsperiode aanzienlijk wordt verlengd. Deelnemers krijgen daarom toelichting over de werking van het aanleren van nieuwe gedragspatronen en stellen daartoe onder begeleiding een plan op met concrete tussendoelen. In de course manual (zie interventie 1) is een sectie opgenomen met vragen die in dat plan beantwoord dienen te worden. De hulpcoach (zie interventie 4) van de deelnemers bewaakt de voortgang hiervan. De trainer neemt na circa vier maanden na afloop van het trainingstraject met elke deelnemer contact om de resultaten van het onderhoudsplan te bespreken.

### **Evaluatie**

De door deelnemers ervaren kwaliteit van het Lef trainingstraject kan fluctueren. Eerder als goed beoordeelde trajecten kunnen bij nieuwe deelnemers minder goed aansluiten op hun doelen en verwachtingen. Ook door ontwikkelingen in de werk- of privé context van deelnemers kunnen in het trainingstraject aangehaalde vraagstukken in relevantie en actualiteit af- of toenemen. Ook kunnen voorafgaand aan de training inschattingfouten voorkomen in relatie tot de mate waarin de trainingsinhoud aansluit op de behoeften van de deelnemer en kunnen het enthousiasme, de kennis en scherpste van individuele trainers variëren. Om het trainingstraject voldoende betekenisvol te laten blijven dient dit in te spelen op relevante ontwikkelingen en dient bijgestuurd te kunnen worden wanneer trainers onvoldoende functioneren. Hiertoe worden bovenstaande aspecten met elke doelgroep na afloop van het traject geëvalueerd. Ook wordt gevraagd in welke mate deelnemers de gebruikte structuur, werkvormen en hulpmiddelen zinvol vonden. Met opdrachtgevers en trainers wordt geëvalueerd in hoeverre het trainingstraject beantwoordt aan het programma van eisen, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5. De bij de evaluaties gebruikte formats zijn toegevoegd als bijlagen L en M.

### **Certificaat**

Het na afloop van een trainingstraject ontvangen van een certificaat kan voorzien in de status en de behoefte aan erkenning van de nieuw opgedane kennis of vaardigheden. Dit effect wordt sterker ervaren naarmate aan verkrijging van dit document meer uitdagende voorwaarden worden verbonden en naarmate meer interactie en samenwerking tussen deelnemers plaatsvindt. Het overwinnen van belemmerende angsten wordt vaak als bijzonder ervaren en draagt daardoor sterk bij aan groepsgevoel. Door de mechanismen *inclusie* en *need to belong* willen mensen graag bij een groep horen en voorkomen ze onbewust gedrag waardoor ze buiten de groep kunnen vallen. Deze neiging om te willen voldoen aan normen en verwachtingen van anderen is ook van toepassing op de verwachtingen van de werkgever, leidinggevende, medecursisten en hulpcoach. Verwacht wordt dat deelnemers zich vanuit deze loyaliteit in zullen spannen om hen niet teleur te stellen en mede daarom hun doelstellingen in het trainingstraject te realiseren. Afronding van het trainingstraject met een certificaat kan in dat licht beschouwd worden als een 'bewijs van goed gedrag'. Aan deelnemers van het Lef trainingstraject wordt daarom na afloop een certificaat uitgereikt, mits zij aan de daarvoor vooraf aangegeven aanwezigheids- en inspanningsverplichtingen hebben voldaan. Het certificaat is opgenomen als bijlage L.

### **Trainer manual**

Zoals bovenstaand aangegeven kan de ervaren kwaliteit van een trainingstraject fluctueren. Het toepassen van een trainershandleiding kan bijdragen aan kwaliteitsborging en daarmee aan het



beperken van deze fluctuaties. Mede op grond van de adviezen van Marius-Costel (2010) en Ten Bos (2015) (zie paragraaf 4.72 en 4.73) is bij deze borging zowel aandacht voor standaardiseren als voor ruimte laten voor het gezond verstand van de professional. Deze handleiding dient daartoe zowel een kader te bieden voor de gewenste structuur voor betreffende training, als ruimte te laten voor verschillende groepsdynamieken en de eigen stijl van de uitvoerende trainers. De cognitieve belasting van de trainers wordt middels deze handleiding beperkt, waardoor de kwaliteit van hun aandacht toeneemt, zij zich beter kunnen focussen op het leerproces van deelnemers en een hogere kwaliteit van het trainingstraject ervaren wordt. In de context van coaching en thema's als angstreductie dient in dat licht extra aandacht besteed te worden aan het bieden en bewaken van een veilige setting, waardoor deelnemers zich minder geremd voelen om zich kwetsbaar op te stellen. Trainers ontvangen daarom een 'trainer manual' waarin de beoogde planning, structuur en inhoud van de training wordt aangegeven. Tevens wordt de speelruimte van de trainer belicht met betrekking tot het bewaken van groepsprocessen, een veilige setting, het managen van de motivatie en aandacht boog van deelnemers. In de manual ook een format opgenomen waarin trainers over deelnemers zaken kunnen vastleggen over hun ontwikkelproces. De trainer manual is toegevoegd als bijlage M.

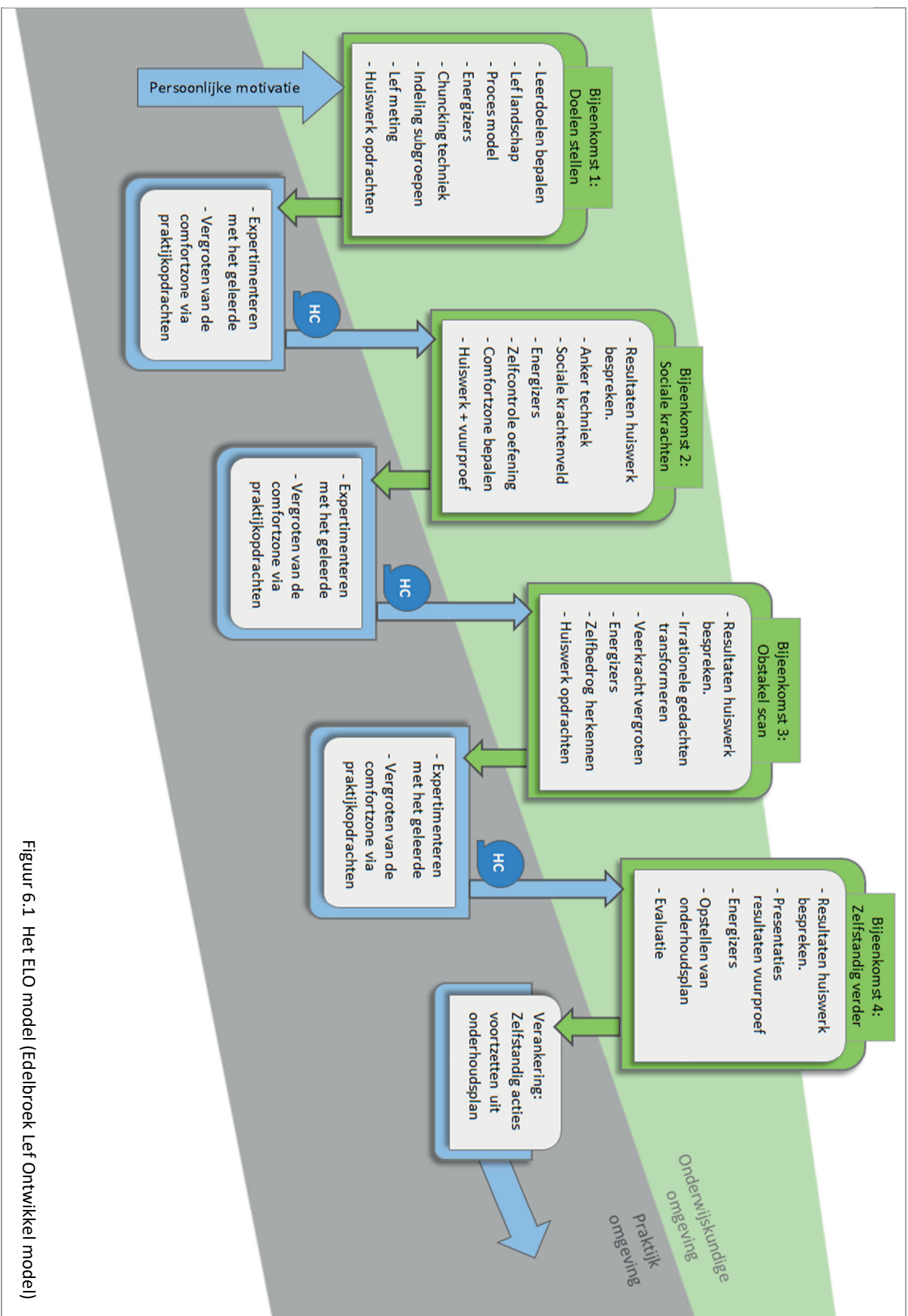
## **6.2 Didactisch model**

De in paragraaf 6.1 beschreven 16 interventies zijn op grond van de in paragraaf 4.7 beschreven didactische en pedagogische principes en modellen aan elkaar verbonden volgens onderstaand model (zie figuur 6.1). De onderwijskundige omgeving vormt de kern van het trainingstraject en is verweven met de onderwijskundige maatregelen van interventie 16 (zie paragraaf 6.1). De intensiteit van de onderwijskundige aandacht en focus op kennisoverdracht maken geleidelijk steeds meer plaats voor toepassing in de praktijk (zoals te zien aan de afnemende groene balk). Tijdens de bijeenkomsten gebeurt dit tijdens oefeningen en in de praktijkomgeving<sup>7)</sup> van deelnemers via toepassen van opgedane inzichten en technieken op de eigen praktijkleerdoelen. De opgaande lijn van de beide balken illustreert de lef toename naarmate de deelname aan het aantal bijeenkomsten toeneemt. Het schematisch weergegeven traject is een voorbeeld van een Lef trainingstraject bestaande uit 4 bijeenkomsten. In de trainer manual (zie bijlage M) is een tijdschema weergegeven voor toepassing van elke interventie. Het trainingstraject kan ook minder of meer bijeenkomsten omvatten (zie ook paragraaf 6.3).

### **Toelichting op het ELO model**

Zoals zichtbaar in figuur 6.1 doorlopen deelnemers aan het Lef trainingstraject 4 bijeenkomsten. Deze duren elk 6 tot 7 uur. Daarnaast besteden deelnemers 1 tot 1,5 uur per week aan het uitvoeren van praktijkopdrachten. Na elke bijeenkomst volgt een week waarin deelnemers in hun eigen praktijkomgeving experimenteren met het inzetten van de inzichten en technieken die tijdens de bijeenkomst aan bod zijn geweest. Deelnemers hebben voor aanvang van het trainingstraject een hulpcoach (de spreekballonnen met 'HC') gezocht die bekend is met hen als persoon, hun werkterrein en leerdoelen. Deze coach ziet aan de hand van een 'coach manual' toe op uitvoering van de opdrachten en geeft feedback. Deelnemers doorlopen achtereenvolgens de volgende 15 stappen:

1. Deelnemers starten aan het Lef trainingstraject vanuit een persoonlijke behoefte om hun lef te vergroten in relatie tot bepaalde uitdagingen in hun werkomgeving (de grote blauwe pijl links in de figuur). Op basis van een wervingstekst met informatie over de inhoud en werkwijze van het traject besluiten geïnteresseerden zich aan te melden als deelnemer.
2. De 1<sup>e</sup> bijeenkomst start met het welkom heten en kennismaking door uitwisselen van verwachtingen over het trainingstraject en aanleidingen voor deelname.
3. Tijdens de 1<sup>e</sup> bijeenkomst wordt vervolgens gefocust op het formuleren en toetsen van persoonlijke leerdoelen van en door deelnemers. Zij koppelen hun praktijkopdrachten (de



Figuur 6.1 Het ELO model (Edelbroek Lef Ontwikkel model)

2. Deelnemers experimenteren in hun eigen praktijkomgeving met opgedane nieuwe kennis en vaardigheden middels uitvoering van praktijkopdrachten. Ieder deelnemer informeert de eerder door hem of haar zelf geworven persoonlijke hulpcoach bij de gekozen leerdoelen. Deze coach ziet toe op de voortgang en adviseert daarbij.
4. De 2<sup>e</sup> bijeenkomst start met het delen en nabespreken van de opgedane ervaringen van de deelnemers (de blauwe pijlen). Deelnemers ontvangen van elkaar en de trainer feedback over optimalisatie van transfer naar de praktijk.
5. Vervolgens worden lef-technieken en inzichten uitgelegd en toegepast (afgewisseld door energizers), wordt de vuurproef opdracht toegelicht en worden in subgroepjes nieuwe huiswerkopdrachten geformuleerd.
6. Deelnemers vervolgen lopende experimenten in hen praktijkomgeving en vullen deze aan met nieuwe. Deelnemers informeren hun persoonlijke hulpcoach over de nieuwe doelen en laten zich monitoren en adviseren bij de uitvoering van praktijkopdrachten.
7. De 3<sup>e</sup> bijeenkomst start met het delen en nabespreken van de opgedane ervaringen van de deelnemers. Daarbij wordt ingezoomd op het herkennen van uitstelgedrag en andere vormen van zelfbedrog en ontvangen ze overige feedback van elkaar en de trainer over optimalisatie van transfer naar hun eigen praktijk.
8. Vervolgens wordt tijdens deze bijeenkomst nagegaan in hoeverre de hulpcoaches vruchtbare bijdragen leveren en worden nieuwe lef-technieken en inzichten uitgelegd en toegepast (afgewisseld door energizers), wordt de vuurproef opdracht toegelicht.
9. Naarmate inzicht en succeservaringen bij deelnemers toenemen, wordt hen gevraagd grotere stappen buiten hun comfortzone te maken. De climax daarvan komt tot uiting in een persoonlijke 'vuurproef'. Deelnemers voeren deze extra grote uitdaging uit na de 3<sup>e</sup> bijeenkomst.
10. Tijdens de 4<sup>e</sup> en laatste bijeenkomst vindt de reflectie op de resultaten van het huiswerk plaats middels korte presentaties van deelnemers over de uitvoering en resultaten van hun vuurproef.
11. Daarna werken deelnemers tijdens deze bijeenkomst een persoonlijk onderhoudsplan uit met leerdoelen, beoogde technieken om daartoe in te zetten en een planning. Deelnemers wisselen hun plannen met elkaar uit en (na afloop van de bijeenkomst) met hun leidinggevende.
12. De bijeenkomst wordt afgesloten met een evaluatie en met de energizer 'vuurspuwen'.
13. Deelnemers werken (onder toezicht van hun hulpcoach) zelfstandig verder aan hun leerdoelen.
14. Na circa 4 maanden wordt met de deelnemers contact opgenomen voor om de (duurzame) effecten van het Lef trainingstraject en de resultaten van hun onderhoudsplan te evalueren.

### **6.3 Routes door het arrangement van interventies**

In dit proefschrift is steeds gesproken over 'het ontwerp', 'het arrangement van interventies' of over 'het Lef trainingstraject'; benamingen voor hetzelfde eindproduct van dit onderzoek. In deze paragraaf worden hieraan nog eens drie varianten toegevoegd. Het betreft varianten op het Lef trainingstraject die in verschillende contexten van meer toegevoegde waarde zijn voor organisaties. De in dit proefschrift opgenomen bijlagen zijn steeds geënt op de meest uitgebreide route C (het Lef trainingstraject).

#### **Aansluiting bij organisatiecontexten**

De missie van 'design science research' is om kennis te genereren die professionals kunnen gebruiken om oplossingen te creëren voor hun veldproblemen. Het resultaat van 'design science research' is een principe-oplossing (Van Aken, 2005). Met deze missie in gedachten is het arrangement van interventies zodanig ontworpen, dat toepasbaar is in meerdere contexten. Het ontwerp kan in zijn geheel worden toegepast, wanneer de veldproblemen van een organisatie daartoe aanleiding geven en de organisatie naar rato bereid is medewerkers in de gelegenheid te stellen de uitgebreide variant op het ontwerp toe te passen. Een andere route door het arrangement

van interventies kan bestaan uit een selectie van verschillende interventies, omdat de context van een organisatie daar beter bij aansluit. Veldproblemen kunnen verschillen in omvang, impact en urgentie. In die zin is het ook mogelijk dat met name één of enkele individuen een veldprobleem ervaren (waarbij lef van belang geacht wordt voor de oplossing).

Op grond hiervan zijn vier hoofdroutes uitgewerkt, met verschillende selecties van interventies, welke zijn aangeduid met: 1. Kennismaking; 2. Basistraining; 3. Trainingstraject; 4. Coachingstraject (zie tabel 6.2). Op de invulling van de hoofdroutes zijn op detailniveau variaties mogelijk. Deze vier verschillende routes zijn allen middels veldtesten toegepast bij organisaties. De effecten daarvan zijn beschreven in hoofdstuk 8.

	Kennismaking	Basistraining	Trainingstraject	Coachingstraject
<b>Kennisoverdracht / bewustwording</b>				
Bewustwording van lef contexten	1-2	2	4	2
Toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen	0-1	0-1	3-5	2-3
Corrigeren van risicoperceptie	-	1	2-3	2-3
<b>Randvoorwaarden</b>				
Voorzien in een course manual	-	0-1	1	-
Scheppen van veilige setting	-	1	3	2
Wissel cognitieve en fysieke werkvormen af	1	3	5-8	2
Aanvullen van feedbackbronnen	-	2	5-8	3-4
Metten van lef ontwikkeling	0-1	1	2-3	2-3
Toepassen van onderwijskundige maatregelen	1-2	2-3	9-11	7-9
<b>Technieken</b>				
Toepassen van chunking	1	1-2	3-4	3-5
Transformeren van irrationele gedachten	0-1	1-2	3	2-3
Toepassen van anker technieken	0-1	0-1	1-2	0-1
Herkennen en aanpakken van zelfbedrog	-	-	2-3	2-3
Benutten van sociale krachtenvelden	0-1	1-2	4	4
Concretiseren van comfortzone	0-1	1	2	2
Vergroten van veerkracht bij tegenslagen	0-1	1	2-3	2-3

Tabel 6.2 Mate van toepassing van interventies bij verschillende arrangementen/ routes.

### Intensiteitsverschillen

De voor het ontwerp ontwikkelde interventies kunnen in een arrangement meerdere keren aan bod komen. De beschikbare interventies kunnen daarnaast op verschillende intensiteitsniveau worden toegepast. Op grond van de literatuur kan verwacht worden dat toepassing met hogere intensiteit een sterker en meer duurzaam effect bereikt kan worden (zie paragraaf 4.7). Een lage intensiteit betreft de focus op het overdragen van de kenniscomponent van de interventie. Dit kan bijvoorbeeld gericht zijn op bewustwording van deelnemers. Een hogere intensiteit van toepassing is dat naast kennisoverdracht ook de transfer wordt gemaakt naar de eigen praktijk van deelnemers. Dit kan via een invuloefening die vervolgens in de (sub)groep wordt gedeeld. Een nog hogere intensiteit wordt bereikt door het daadwerkelijk toepassen en ervaren in de eigen praktijk, waarop vervolgens in de (sub)groep wordt gereflecteerd. Wanneer deelnemers middels uitvoering van een persoonlijk onderhoudsplan (één van de onderwijskundige maatregelen) een interventie ook na het trainingstraject blijven toepassen, wordt de hoogste intensiteit bereikt.

### 6.3.1 Route A. Kennismaking

Organisaties waarbij veldproblemen aan de orde zijn, waarvan men nog geen beeld heeft op welke wijze de problematiek het meest effectief kan worden aangepakt, kunnen gebaat zijn bij een eerste kennismaking met lef en lef ontwikkeling. Op grond daarvan kan een beeld gevormd worden in hoeverre en op welke wijze lef toename zou kunnen bijdragen aan het oplossen van de ervaren veldproblemen. Het ontwerp voorziet in de mogelijkheid van een dergelijke kennismaking. Hiertoe is een arrangement met een beperkt aantal interventies samengesteld in de vorm van een workshop (zie tabel 6.2). De meeste van de geselecteerde interventies worden bij een kennismaking in een lage intensiteit toegepast. Op die manier is het mogelijk deelnemers in een tijdsbestek van 3 tot 4 uur een indruk\*) te laten krijgen van:

- wat onder lef kan worden verstaan
- welke veldproblemen door toename van lef (deels) kunnen worden opgelost
- voorbeelden van methoden hiertoe
- hun huidige niveau van lef in verschillende contexten

Het doel van een dergelijke kennismakingsworkshop beperkt zich dus met name tot bewustwording. In relatie tot het doorlopen van leercyclus van Maslow (1968) kan worden opgemerkt dat deelnemers hoofdzakelijk de eerste fase doorlopen. Daarbij ontwikkelen zij zich van 'onbewust onbekwaam' tot 'bewust onbekwaam'. Op grond van de ervaringen met de kennismaking kan een opdrachtgever vervolgens inschatten in hoeverre een meer uitgebreid Lef vervolgtraject het overwegen waard is. Voor opdrachtgever FUJIFILM is dit type arrangement van interventies samengesteld en toegepast op twee doelgroepen. In hoofdstuk 9 zijn daarvan de resultaten beschreven.

### 6.3.2 Route B. Basistraining

Andere organisaties kunnen al een duidelijker beeld hebben en een duidelijkere verwachting van de mogelijke bijdrage van lef toename aan het oplossen van de door hen ervaren veldproblemen. Deze organisaties kunnen gebaat zijn bij het opdoen van eerste ervaringen met het toepassen van lef bevorderende interventies. Hiertoe is een meer intensieve route door het totale arrangement van interventies samengesteld tot een Basistraining. Daarin zijn meer interventies opgenomen, dan bij een Kennismakingsworkshop en worden de interventies ook op een hoger intensiteitsniveau toegepast (zie tabel 6.2). Een Basistraining kan binnen een tijdsbestek van 3 tot 4 dagdelen worden toegepast.

Op die manier is het mogelijk deelnemers in een tijdsbestek van 3 tot 4 uur een kennis\*) te laten opdoen over:

- wat onder lef kan worden verstaan
- welke veldproblemen door toename van lef (deels) kunnen worden opgelost
- voorbeelden van methoden hiertoe
- het huidige niveau van lef in verschillende contexten

\*) Het verschil tussen 'een indruk opdoen van' en 'kennis opdoen over' heeft betrekking op de volledigheid van de kenniscomponenten, behorende bij het ontwerp).

Naast deze kennis, doen deelnemers ook eerste ervaringen op met situaties die angst oproepen met het toepassen van technieken (waarmee angst gehanteerd of gereduceerd (c.q. lef bevorderd) kan worden. Daarnaast wordt het huidige lef niveau van deelnemers gemeten, waarbij per lef context een huidige en gewenste score wordt bepaald. De daardoor zichtbaar geworden 'gap' kan voor deelnemers aanleiding zijn om hun lef ontwikkeling verder te willen uitbreiden. Van een tweede meting wordt niet verwacht dat een relevant verschil optreedt (gezien het relatief korte tijdsbestek



van slechts drie a vier dagdelen, waarbij naar verhouding ook nog maar beperkt kan worden toegekomen aan het opdoen van ervaringen en aan inslijten van nieuwe gewoonten en gedachten). Op detailniveau kunnen bij deze route op verzoek van opdrachtgevers inhoudelijke accenten worden gelegd. Door bijvoorbeeld te focussen op bepaalde lef contexten kan een betere aansluiting plaatsvinden op specifieke veldproblemen.

Gezien bovenstaande doelen van een dergelijke Basistraining doorlopen deelnemers zowel de 1<sup>e</sup> als de 2<sup>e</sup> fase van de leercyclus van Maslow (1968). Naast de ontwikkeling van 'onbewust onbekwaam' tot 'bewust onbekwaam' vindt op onderdelen ook een ontwikkeling plaats naar 'bewust bekwaam'. Op grond van de ervaringen met de Basistraining kunnen opdrachtgevers of individuele deelnemers vervolgens bepalen in hoeverre individueel Coachingstraject of een meer uitgebreid Lef trainingstraject zinvol kunnen zijn. Voor opdrachtgever ABN Amro is dit type arrangement van interventies samengesteld en toegepast op een doelgroep. Een inhoudelijk accent werd op verzoek gelegd op de context van verkoop. In hoofdstuk 9 zijn daarvan de resultaten beschreven.

### **6.3.3 Route C. Trainingstraject**

Bepaalde organisaties hebben een sterke verwachting van de mogelijke bijdrage van lef toename aan het oplossen van de door hen ervaren veldproblemen. Wanneer daarnaast ook verwacht wordt dat een Basistraining een te beperkte bijdrage zal leveren aan de ervaren veldproblemen, kunnen zij gebaat zijn bij een Lef trainingstraject. Bij deze route wordt een uitgebreider arrangement van interventies voor langere tijd en op hoger intensiteitsniveau toegepast (zie tabel 6.2). Toepassing van een dergelijk traject is zinvol vanaf 4 bijeenkomsten van circa 6-7 uur (met daarnaast 1-2 uur aan huiswerkopdrachten per bijeenkomst).

Naast de bij de Basistraining vermelde kennis doen deelnemers in een Lef trainingstraject meerdere ervaringen met het bevorderen van lef in zowel de onderwijskundige setting (tijdens de bijeenkomsten), als in hun eigen praktijkomgeving. Individuele lef ontwikkeldoelen vormen daarbij het startpunt en ijkpunten. Dit proces wordt bevorderd door een meer uitgebreide en gevarieerde mix van feedbackbronnen en door deelnemers zowel een 0-meting als eind meting van lef te laten uitvoeren. Ten slotte worden nieuw opgedane kennis en vaardigheden duurzamer gemaakt middels uitvoering van door deelnemers opgestelde persoonlijke onderhoudsplannen. Net als bij de Basistraining kunnen bij deze route op detailniveau inhoudelijke accenten worden gelegd.

Bij een Lef trainingstraject doorlopen deelnemers een meer volledige leercyclus van Maslow (1968). Naast de ontwikkeling van 'onbewust onbekwaam' tot 'bewust onbekwaam' is op gekozen onderdelen ook een ontwikkeling mogelijk naar 'bewust bekwaam' en naar 'onbewust bekwaam'. Deelnemers kiezen in hun onderhoudsplan lef ontwikkeldoelen en –contexten die voor het meest relevant zijn en focussen in dat verband op het blijven toepassen van technieken die daarop aansluiten.

Voor opdrachtgever Fontys Hogeschool is dit type arrangement van interventies samengesteld (variant van 6 dagen) en toegepast op twee doelgroepen. Daarnaast dit type arrangement voor opdrachtgever Gemeente Arnhem samengesteld (variant van 4 dagen) en toegepast op drie doelgroepen. Inhoudelijk is op verzoek van deze opdrachtgever meer accent gelegd op (intern) ondernemerschap. In hoofdstuk 9 zijn de resultaten van bovenstaande vijf trainingstrajecten beschreven.

### **6.3.4 Route D. Coachingstraject**

Veldproblemen kunnen worden ervaren door een organisatie als geheel, door één of enkele afdeling(en) of door individuen. Trainingen met 'open inschrijving' (waarbij mensen zich individueel en vanuit verschillende organisaties aanmelden om tot een groep te worden samengevoegd) zijn echter niet altijd beschikbaar, of er kunnen onvoldoende deelnemers voor zijn. In dat geval kan gekozen worden voor een individueel coachingstraject. Hiertoe is een route samengesteld, waarbij

net als bij het Lef trainingstraject een uitgebreider arrangement van interventies voor langere tijd en op hoger intensiteitsniveau wordt toegepast (zie tabel 7.1). Toepassing van een dergelijk traject is zinvol vanaf 5 bijeenkomsten van circa 1,5 tot 2 uur (en 1-2 uur huiswerkopdrachten per bijeenkomst).

De kennis en ervaringen die een deelnemer tijdens dit traject opdoet is vergelijkbaar met dat van het Lef trainingstraject. Het voornaamste verschil is gelegen in de focus op de contexten en veldproblemen van betreffende deelnemer. De inhoud en de opdrachten worden hierop toegespitst. Dit bespaart tijd die bij het trainingstraject besteed wordt aan de contexten en reflectie op ervaringen van de andere deelnemers. Ook uitwisseling in subgroepen is niet van toepassing. Het tijdsbestek kan daarom beperkt blijven tot 1,5 tot 2 uur per bijeenkomst. Een individueel coachingstraject leent zich maar beperkt voor fysieke werkvormen. Daarvoor zijn vaak meerdere deelnemers nodig. Het effect van deze werkvormen is ook voor een belangrijk deel gelegen in de interpersoonlijke effecten, die daardoor niet kunnen plaatsvinden.

Net als bij een Lef trainingstraject doorloopt een deelnemer bij een coachingstraject een meer volledige leercyclus van Maslow (1968) van 'onbewust onbekwaam' tot 'onbewust bekwaam'. De deelnemer kiest in overleg met de coach lef ontwikkeldoelen waaraan tijdens en na afloop van het coachingstraject gewerkt wordt. Deze doelen bepalen de focus op het leren toepassen van technieken die daarop aansluiten. Voor opdrachtgever GreenChoice Energie is dit type arrangement van interventies samengesteld en toegepast op een deelnemer. In hoofdstuk 9 zijn daarvan de resultaten beschreven.

## **6.4 Indicaties en contra indicaties**

Het Lef trainingstraject is ontworpen om lef te kunnen bevorderen in organisaties en beoogt daarmee bij te dragen aan een betere aansluiting van de kwaliteiten van medewerkers op de ontwikkelingen waarvoor organisaties zich in toenemende mate gesteld zien. Met andere woorden: Het ontwerp is gericht op organisaties, van wie medewerkers veldproblemen ervaren, waarbij toename van lef bijdraagt aan het oplossen daarvan. De 16 met elkaar samenhangende interventies van het ontwerp zijn op een aantal manieren flexibel toepasbaar. Die flexibiliteit uit zich in:

- de keuze bepaalde interventies wel of niet te gebruiken (zie paragraaf 7.3 voor verschillende routes door het arrangement van interventies);
- de keuze om interventies in lagere of hogere intensiteit toe te passen (meer accent op kennisoverdracht, of op transfer naar de praktijk);
- de keuze voor het toepassen van de interventie op individueel- of op groepsniveau.

Met deze keuzevrijheden kan Lef trainingstraject beschouwd worden als een aanpak die voor verschillende toepassingsdomeinen (zoals beschreven in paragraaf 1.3 en 7.3) geschikt is.

Uit de resultaten van de acht veldtesten (zie hoofdstuk 8) zijn echter redenen of omstandigheden op te maken, waarin het Lef trainingstraject juist wel of juist niet goed lijkt te passen. Deze indicaties en contra-indicaties worden beschreven in de volgende twee paragrafen.

### **6.4.1 Indicaties**

#### **Opleidingsniveau**

Na afloop van één van de veldtesten (de workshops bij FUJIFILM) bleek dat de groep met een hoger opleidingsniveau de workshop met 1,3 punten hoger heeft beoordeeld (op een schaal van 1-10), dan de lager opgeleide groep (zie paragraaf 8.2.2). Tijdens het evaluatiegesprek met opdrachtgever werd dit verschil toegewezen aan de verwachting dat het jargon en abstractieniveau van de workshop beter aansloot op het niveau van de 1<sup>e</sup> groep (medewerkers met WO en PhD achtergrond) dan bij de 2<sup>e</sup> groep (medewerkers met meestal MBO en soms HBO achtergrond). Deze toewijzing kan worden ondersteund doordat een belangrijk deel van het Lef trainingstraject gericht is op cognitieve training,

dat vraagt om een relatief hoog abstractieniveau. Dat geldt ook voor het kunnen hanteren van de complexiteit van het begrip lef en de voor het trainingstraject noodzakelijke ontrafeling daarvan. Deze indicatie kan ook worden gesteund vanuit de door opdrachtgevers geuite behoefte aan toename van ondernemend gedrag. Bij de aan dit onderzoek betrokken organisaties heeft dat met name betrekking op kennisintensieve functies, waarvoor hoog opgeleide medewerkers zijn aangesteld. Te verwachten is dat deze samenhang met functies ook in andere organisaties waarneembaar zal zijn. Bij het ontwerp zijn daarom praktijkvoorbeelden, praktijkopdrachten, de complexiteit van de over te dragen kennis en het taalgebruik afgestemd op voor hoog opgeleide medewerkers herkenbare organisatiecontexten. Deze keuze geeft wel aanleiding tot overweging van vervolgonderzoek (zie hoofdstuk 9) naar de wenselijkheid van en mogelijkheden voor lef ontwikkeling voor andere dan hoog opgeleide doelgroepen.

### **Ondernemend gedrag**

Zoals toegelicht in paragraaf 1.3.1. worden lef en aanpalende begrippen als risicogeneigdheid veelvuldig in verband gebracht met ondernemerschap en ondernemendheid (Driessen, 2008; Sitskoorn, 2009; Van den Hoff, 2011; Wilthagen (2013). De oplossing van het type veldproblemen waaraan dit ontwerp kan bijdragen betreft dan ook met name organisaties waar behoefte ervaren wordt aan toename van ondernemend gedrag. In verschillende gevallen heeft dat te maken met geplande reorganisatie en outplacement trajecten (in verband met boventalligheid van medewerkers). De middels dit ontwerp beoogde betere aansluiting van de kwaliteiten van medewerkers op de ontwikkelingen waarvoor organisaties zich gesteld zien heeft in die zin met name betrekking op kwaliteiten op het gebied van ondernemend gedrag. Bovenstaande onderzoekers geven aan dat ondernemende mensen meer risico's durven te nemen. Verschillende auteurs onderzochten het verband tussen lef en ondernemerschap (Shane, 1996; Stewart & Roth, 2001; Watson, 2004; Driessen, 2006). De omgeving van ondernemers beschouwen ze als minder gestructureerd en voorspelbaar en vraagt daarom bij de uitvoering van dagelijkse taken om meer risicobereidheid dan bijvoorbeeld het werk van managers. Volgens Wilthagen (2013) en Van den Hoff (2011) verschuiven deze typische ondernemerstaken binnen organisaties meer en meer richting medewerkers en verwachten organisaties in toenemende een ondernemende houding van medewerkers.

### **Organisaties in Nederland**

Zoals toegelicht in hoofdstuk 8 is het ontwerp getest in 7 organisaties in Nederland. Het is op grond daarvan niet duidelijk in hoeverre de gevonden effecten van het arrangement van interventies ook in organisaties in andere landen verwacht kunnen worden. Op grond van de cultuurdimensies zoals beschreven door Hofstede (2001) kan verwacht worden dat met name verschillen in onzekerheidsvermijding en machtsafstand de werking van het ontwerp kunnen beïnvloeden.

### **6.4.2 Contra indicaties**

Deelnemers aan de  $\beta$ -tests zijn allen werkzaam (of studierend) in grote organisaties. Daarmee zijn deze groepen geen representatieve weergave van het totale pallet aan organisaties. Wanneer een kleine organisatie een contra indicatie zou zijn, kan dit niet uit de 2<sup>e</sup> testfase opgemerkt worden.

### **Vereist lef startniveau**

Het ontwerp is gericht op mensen die 'normaal' c.q. 'voldoende' functioneren in een organisatie (en hun lef willen vergroten). Het is derhalve niet gericht op mensen die belemmerd worden in hun functioneren, doordat ze over een dermate laag niveau van lef beschikken. Het Lef trainingstraject focust in die zin op versterken van gezond gedrag (in tegenstelling tot opsporen en verhelpen van ongezond gedrag). Dat impliceert ook dat personen die gebukt gaan onder bovengemiddeld ongezonde gedragspatronen (in relatie tot lef) weinig gebaat lijken te zijn bij deelname aan dit trainingstraject. Bij deze personen is de kans aanwezig dat psychiatrische ziektebeelden zoals

angststoornissen aan de orde zijn. Deze mensen lijken in dat verband meer gebaat te zijn bij intensieve en persoonlijke hulp van experts op dit terrein, zoals therapeuten of psychiaters. De keuze voor gerichtheid op versterken van gezond gedrag is mede ingegeven door het feit dat op dat terrein tot nu toe slechts beperkt wetenschappelijk onderzoek is gedaan, in tegenstelling tot het terrein van verhelpen van ongezond gedrag. Voor de meer angstige groep mensen bestaat reeds een aanbod van talloze methodieken, therapieën en assertiviteitstrainingen. Voor de doelgroep van het Lef trainingstraject zijn daarentegen nog nauwelijks instrumenten beschikbaar.

De (immer arbitraire) grens tussen 'voldoende' en 'onvoldoende' functioneren (ten aanzien van lef) zou getrokken kunnen worden bij het al dan niet belemmerd worden in het normale werkzame en sociale functioneren. Een bruikbare indicator kan derhalve zijn dat de werkgever c.q. leidinggevende bij betreffend persoon geen aanleiding ziet voor maatregelen ten aanzien van voldoende functioneren. Een andere praktische grens zou kunnen zijn om een minimumscore bij een lef meting te hanteren. In dat geval dient wel een voldoende betrouwbaar en valide meetinstrument beschikbaar te zijn. Het is denkbaar dat een deel van het ontwerp met beperkte aanpassingen bruikbaar kan zijn voor mensen die zich door een laag niveau van lef belemmerd zien in hun normale functioneren. Nader onderzoek kan uitwijzen in hoeverre en op welke wijze het ontwerp ook voor hen bruikbaar kan zijn.

### **Individueel versus groepslef**

De focus van het ontwerp ligt op het ontwikkelen van lef bij individuele medewerkers (en niet op het lef van bijvoorbeeld een groep of team). Deze keuze komt voort uit twee aspecten. Enerzijds sluit de expertise van de onderzoeker aanmerkelijk minder goed aan op het verklaren en beïnvloeden van groepsprocessen, dan op het verklaren en beïnvloeden van gedrag van individuen. Anderzijds is op basis van onderzoek door Baaijens (2012) ingeschat dat de meest relevante uitdagingen met betrekking tot lef in organisaties individuele aangelegenheden zijn en dat door de tijdelijke aard van groepsverbanden groepslef per definitie minder duurzaam zal zijn dan individueel lef. Nader onderzoek kan uitwijzen op welke wijze het lef van groepen beïnvloed kan worden.

### **Gepland versus ongepland lef**

Het ontwerp richt zich op het vergroten van gepland (speculatief) lef. Zoals belicht in paragraaf 1.3.2 maakt het door Van Brussel (2015) gemaakte onderscheid tussen gepland en ongepland lef inzichtelijk dat mensen met name gebaat zijn bij toename van gepland lef, omdat de impact daarvan de kwaliteit van arbeid (en leven) aanzienlijk groter is. Mensen hebben bij gepland lef immers meer tijd om bewuste afwegingen te maken, dan wanneer situaties om meer acuut, ongepland lef vragen. Deze vorm van lef laat zich veel beter beïnvloeden dan ongepland lef, waarbij meer reflexmatig en instinctief gereageerd wordt. Het beoogde ontwerp bereikt derhalve een grotere meerwaarde door te focussen op contexten van speculatief lef. Deze afbakening maakt wel dat niet duidelijk is of het ontwerp of delen daarvan ook transferreerbaar zijn op contexten van ongepland lef (zie paragraaf 9.2.4). Het is voorstelbaar dat gebruikte interventies van invloed kunnen zijn op lef in ongeplande situaties. Vervolgonderzoek zou dit inzichtelijk kunnen maken.

## **6.4 Samenvatting**

De 16 ontwerpstellingen in dit onderzoek zijn opgebouwd volgens CIMO-logica: 'het heeft voordelen om een context C interventie I te gebruiken om, via mechanisme M, outcome O te realiseren' (Denyer et al., 2008). De hierbij uitgewerkte interventies betreffen: 1. Voorzien in een course manual; 2. Toepassen van chunking; 3. Bewustwording van lef contexten; 4. Aanvullen van feedbackbronnen; 5. Toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen; 6. Transformeren van irrationele gedachten; 7. Toepassen van ankertechnieken; 8. Aanpakken van zelfbedrog; 9. Corrigeren van risicoperceptie; 10. Benutten sociale krachtenvelden; 11. Scheppen van veilige setting; 12. Afwisselen van cognitieve en fysieke werkvormen; 13. Meten van lef ontwikkeling;

14. Vergroten van veerkracht; 15. Concretiseren van comfortzone; 16. Toepassen van onderwijskundige maatregelen.

De 16 interventies zijn op grond van didactische en pedagogische principes en modellen aan elkaar verbonden volgens het Edelbroek Lef Ontwikkel model (zie figuur 6.1). De onderwijskundige omgeving vormt de kern van het Lef trainingstraject, waarbij de focus op kennisoverdracht daarin geleidelijk steeds meer plaats maakt voor toepassing in de praktijk.

Het ontwerp kan op verschillende manieren worden toegepast, afhankelijk van de context van de gebruiker. Veldproblemen kunnen in dat licht verschillen in omvang, impact en urgentie. Omwille van brede toepasbaarheid van het ontwerp zijn vier verschillende routes uitgewerkt door het arrangement van interventies, waarbij verschillende selecties van interventies zijn gemaakt, welke in verschillende intensiteiten worden toegepast. De routes zijn aangeduid met: kennismaking; basistraining; trainingstraject; en coachingstraject.

Uit de resultaten van de veldtesten zijn redenen of omstandigheden op te maken, waarin het Lef trainingstraject juist wel of juist niet goed lijkt te passen. Ten aanzien van het gebruik van het ontwerp vloeien hieruit de volgende indicaties en contra-indicaties voort: het ontwerp sluit het beste aan op deelnemers met een hoog opleidingsniveau met een behoefte aan toename van ondernemend gedrag in Nederlandse organisaties. Toepassing van het ontwerp op deelnemers met een beperkt lef niveau of op af te raden. Ook is het Lef trainingstraject minder geschikt voor het bevorderen van ongepland lef of groepslef. Deze beperking ten aanzien van toepassing van het ontwerp kunnen aanleiding zijn voor nader onderzoek (waartoe suggesties zijn toegelicht in hoofdstuk 9).

## **Noten**

---

7) De term 'praktijkomgeving' zou onbedoeld kunnen worden opgevat als omgeving waarin zichtbaar met lef geëxperimenteerd wordt/ dient te worden. In paragraaf 9.2.5 wordt toegelicht dat dit ook betrekking kan hebben op niet of minder zichtbare processen zoals het maken van lastige keuzes of het op een meer constructieve wijze betekenis geven aan een tegenvaller.





7



## 7 Outcomes en mechanismen

In het hoofdstuk 5 is het programma van eisen voor een nieuw te ontwerpen Lef trainingstraject uitgewerkt, op grond waarvan toetsing kan plaatsvinden. In hoofdstuk 6 is het ontwerpconcept beschreven, bestaande uit een arrangement van educatieve interventies die gezamenlijk bijdragen aan lef ontwikkeling. In dit hoofdstuk worden de mechanismen en outcomes op basis waarvan lef ontwikkeling wordt bevorderd uiteengezet. Iedere afzonderlijke interventie uit het ontwerp beslaat één of meerdere specifieke mechanismen die te maken hebben met interne psychologische, fysiologische of gedragsmatige processen. Tegelijkertijd kunnen meerdere interventies dezelfde uitkomsten beogen, via één of meerdere mechanismen. In totaal beschikt het ontwerpconcept van het Lef trainingstraject over 16 interventies die tezamen zeven outcomes moeten realiseren welke resulteren in de ontwikkeling van lef.

Allereerst worden in paragraaf 7.1 de gewenste uitkomsten (outcomes) van het Lef trainingstraject toegelicht en wordt weergegeven hoe deze uitkomsten bijdragen aan lef bevordering. Vervolgens wordt in paragraaf 7.2 een overzicht gegeven van de gebruikte mechanismen om te verduidelijken op welke manier zij het proces van lef ontwikkeling beïnvloeden. In paragraaf 7.3 tot en met 7.7 wordt vervolgens per categorie van mechanismen toegelicht op welke wijze zij leiden tot de beoogde uitkomsten. Het betreft achtereenvolgens: cognitieve mechanismen; leermechanismen; sociale mechanismen; coping mechanismen en onderwijskundige mechanismen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting in paragraaf 7.8.

### 7.1 Outcomes van het Lef trainingstraject

Het ontworpen trainingstraject moet uiteindelijk zorgen voor een toename van lef: 'het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken' (zie 2.2.5). Deze definitie geeft een eerste richting aan een onderverdeling van outcomes die het trainingstraject behoort te realiseren om lef te kunnen vergroten. Daarnaast heeft de literatuurstudie geleid tot meer verheldering van determinanten van lef en lef ontwikkeling. De outcomes waar het trainingstraject zich op richt zijn clusters van verschillende determinanten van lef, waarvan gezegd kan worden: als deze factor wordt vergroot, dan neemt lef toe. Uiteindelijk richten de interventies van het trainingstraject zich op het realiseren van 7 verschillende outcomes: (1) het vergroten van de comfortzone, (2) verhoogde risicobereidheid, (3) verhoogde risico-intelligentie, (4) het vermogen tot eigen angst management, (5) vergroting van waargenomen gedragscontrole, (6) meer veerkracht en vermogen tot volharding, maar ook (7) een hoog leerrendement van de training. De volgende paragrafen geven een toelichting van de outcomes en hoe deze zorgen voor meer lef. Om herhaling te beperken blijven de toelichtingen beknopt. Voor uitgebreide beschrijvingen kunnen de literatuurverkenning en-studie geraadpleegd worden.

#### 7.1.1 Comfortzone vergroten

Het huidige Lef trainingstraject richt zich op het vergroten van lef middels een benadering waarmee de comfortzone wordt vergroot. Deze zone kan worden opgevat als: 'de mentale ruimte waarin iemand zich op zijn gemak en niet bedreigd voelt, waar iemand meestal moeilijk uitbreekt en die door de buitenwereld vaak als beperkt wordt ervaren, waar iemand een comfortabel gevoel ervaart dat men niet graag opgeeft voor nieuwe, onbekende zaken' (zie 2.2.3). Uit het onderzoek is gebleken dat het 'uit je comfortzone treden' zowel in de volksmond als in de wetenschap wordt geassocieerd met lef (e.g. Putman, 2001; Goud, 2005; van den Hoff, 2011; Wilthagen, 2013). Het trainingstraject is enerzijds gericht op vergroting van het lef van deelnemers ter plekke (zie hoofdstuk 8). De geselecteerde interventies bevatten uitdagingen en opdrachten waarmee deelnemers al tijdens het trainingstraject ervaringen opdoen buiten hun comfortzone, waardoor hun lef tijdens het traject al wordt vergroot. Anderzijds het trainingstraject erop gericht deelnemers vaardigheden aan te leren waarmee zij zelf hun comfortzone kunnen vergroten. Door in te spelen op mechanismen zoals het

ontrafelen van persoonlijke doelen en leeroriëntatie, raken deelnemers in staat om zelfstandig herhaaldelijk stappen te zetten buiten hun comfortzone en deze een gefaseerde en gecontroleerde manier uit te breiden, waardoor hun lef toeneemt (zie ook Goud, 2005).

### **7.1.2 Risicobereidheid**

Uit zowel de literatuurverkenning als de literatuurstudie is gebleken dat de bereidheid tot het aangaan van risico's een belangrijke determinant is van lef (zie 2.2.3). Risicobereidheid verwijst naar de mate waarin iemand bereid is mogelijke consequenties van het aangaan van risico's te accepteren (Evans, 2012). Veelal is risicobereid het resultaat van de afweging tussen de kans op slagen en de kans op en impact van negatieve gevolgen. Hoe meer iemand is bereid de negatieve gevolgen van bepaald gedrag of een bepaalde keuze te accepteren, hoe groter de kans dat hij het lef heeft om die risico's aan te gaan (Biswas-Diener, 2012; Evans, 2012).

Risicobereidheid wordt enerzijds beïnvloed door de perceptie van risico's en anderzijds de inschatting van eigen vermogens om een positief resultaat te bereiken of om negatieve consequenties te kunnen verdragen (e.g. Goud, 2005; Biswas-Diener, 2012; Evans, 2012). Voor een deel lijkt risicobereidheid een stabiele persoonlijkheidseigenschap te zijn, die lastig is te beïnvloeden. Maar vaak wordt de risicobereidheid negatief beïnvloed door een onrealistische risicoperceptie en het onderschatten van persoonlijke hulpbronnen (e.g. Putman, 2001; Woodard, 2001; Worline et al., 2002; Evans, 2012). Zodanig kan de risicobereidheid worden vergroot door in te spelen op mechanismen die een rol spelen bij het inschatten van risico's en eigen vermogens om te kunnen gaan met tegenslagen en andere negatieve consequenties.

Een verhoogde risicobereidheid zorgt voor meer lef omdat deelnemers minder geneigd zullen zijn risicovolle situaties te vermijden, en eerder bereid zullen zijn deze aan te gaan in de wetenschap dat ze de gevolgen aankunnen. Risicobereidheid heeft een positieve invloed op de motivatie en het vermogen om eigen comfortzone te vergroten, en zodanig op het ontwikkelen van eigen lef.

### **7.1.3 Risico-intelligentie**

Volgens het gefaseerde model van lef (als uitkomst van een reeks deelprocessen) wordt een besluit genomen om wel of niet over te gaan tot actie, naar aanleiding van de inschatting van de risico's van die actie en de inschatting van eigen hulpbronnen. Echter toont onderzoek naar de psychologie van besluitvorming en inschattingen van winst of verlies al jaren aan dat mensen over het algemeen belabberd zijn in het inschatten van kansen (e.g. Tversky & Kahneman, 1974; Lakshminarayanan et al., 2011; Evans, 2012). Veel mensen schatten bijvoorbeeld de kans dat ze de loterij winnen te hoog in, terwijl ze de kans op een echtscheiding te laag inschatten. De vaardigheid om waarschijnlijkheden nauwkeurig in te schatten wordt door Dylan Evans (2012) risico-intelligentie genoemd en is een belangrijke sleutel tot het adequaat kunnen omgaan met onzekere situaties en voor lef.

Mensen met een laag RQ (risico-intelligentie ofwel risk-quotiënt) maken meer inschattingsfouten door vertroebeling van de risicoperceptie: Mensen met meer onzekerheid, bijvoorbeeld, onderschatten hun eigen vermogens en de kans op winst, terwijl te veel zelfverzekerdheid juist kan leiden tot een overschatting. Volgens Evans (2012) is men tevens onbekwaam in het inschatten van de eigen reactie op een gewenste of ongewenste uitkomst, waarbij men eigen gevoelens van ongeluk ten opzichte van een ongewenste gebeurtenis ver overschat. Dergelijke irreële inschattingen leiden tot irrationele angsten of tot onrealistische verwachtingen.

Iemand met een hoog RQ daarentegen is beter in staat om realistische inschattingen te maken van eigen vermogens, van de kans op winst of verlies, en van de daadwerkelijke gevolgen van die winst of verlies. Volgens Evans (2012) verkrijgen mensen een hoger RQ wanneer zij zich meer bewust worden van de ondergrens en bovengrens van hun kennis over een bepaalde situatie. Door mensen bewust te maken van hun inschattingsfouten en (risico)percepties te toetsen aan de werkelijkheid kan deze kennis en dus hun risico-intelligentie worden verhoogd (Evans, 2012). Een hogere RQ zorgt ervoor dat mensen eerder risicovolle situaties aan durven gaan omdat zij zowel risico's als hun eigen

vermogens realistischer inschatten. Zodoende is een verhoogde risico-intelligentie een belangrijke determinant van lef.

#### **7.1.4 Angst management**

De aanwezigheid van angst is een voorwaarde voor het voorkomen lef – daarover is in de literatuur met betrekking tot lef en lef ontwikkeling brede overeenstemming (e.g. Harris, 1999; Putman, 2001; Goud, 2005; Biswas-Diener, 2012). Lef wordt in dit onderzoek immers beschouwd als: ‘het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken’. Enerzijds reikt het Lef trainingstraject hulpmiddelen aan waarmee deelnemers hun angsten ten opzichte van hun uitdagingen kunnen reduceren, zodat de drempel naar het vergroten van hun comfortzone wordt verlaagd (zie hoofdstuk 8). Alleen het reduceren van angst leidt slechts in beperkte mate (en niet in elke situatie) tot toename van lef. Daarom reikt het trainingstraject anderzijds ook hulpmiddelen aan waarmee deelnemers naast het verminderen ook leren angsten te hanteren en accepteren. Het vermogen om adequaat om te kunnen gaan met eigen angsten lijkt in die zin een onmisbare determinant van lef ontwikkeling.

Angst wordt beschouwd als een (in gradaties voorkomende) ervaring die impact kan hebben op veel van onze percepties en gedragingen (zie 2.2.3). Het zorgt bijvoorbeeld voor een versnelde hartslag en ademhaling, stuurt onze gedachten en aandacht richting bedreigingen en gevaren, en maakt dat we risico's onnodig hoog inschatten en deze proberen te vermijden (De Silva & Rachman, 1983; Rachman, 1990; Biswas-Diener, 2012; Evans, 2012). Om angst management als vaardigheid te ontwikkelen dient idealiter aandacht te worden besteed aan de drie componenten van angst: de fysiologische, de cognitieve en de gedragsmatige component (Rachman, 1990). Om meer lef te ontwikkelen leren deelnemers hoe zij bijvoorbeeld de lichamelijke impulsen van angst langer kunnen verdragen, hoe zij hun gedachten en aandacht kunnen sturen en hoe zij ogenschijnlijk bedreigende situaties kunnen confronteren. De mechanismen waarop wordt ingespeeld tijdens het trainingstraject om angstmanagement te ontwikkelen zijn derhalve van zowel fysiologische, als cognitieve, als gedragsmatige aard (zie hoofdstuk 8). Wanneer deelnemers meer controle hebben of ervaren over hun angsten en meer controle ervaren over zichzelf ondanks angst, kan hun lef toenemen.

#### **7.1.5 Waargenomen gedragscontrole**

De waargenomen gedragscontrole, in de literatuur nauw verwant aan self-efficacy, is tevens een belangrijke factor voor lef en lef ontwikkeling. Wanneer iemand lef toont gaat hij of zij in tegen verschillende impulsen die betrokkene in zijn comfortzone lijken te willen houden (e.g. Putman, 2001; Woodard, 2001; Goud, 2005; Kilmann et al., 2010). Het gevoel van machteloosheid en het onderschatten van eigen vermogens om een onzekere situatie tot een positief einde te brengen wordt gezien als één van de belangrijkste belemmeringen voor lef toename. Een te lage waargenomen gedragscontrole leidt zodoende (uitgaande van de theorie van gepland gedrag) tot verminderende intenties en vertoning van het gewenste gedrag (Ajzen, 1985; Brug et al., 2012).

De waargenomen gedragscontrole is vaak gerelateerd aan eigen werkelijke vaardigheden, echter is dat lang niet altijd het geval (Bandura, 1977; Ajzen, 1985). Twee mensen kunnen bijvoorbeeld even goed zijn in het geven van presentaties, maar toch zal de één dit minder snel durven dan de ander. Doorgaans wordt de inschatting van eigen effectiviteit en gedragscontrole beïnvloed door verschillende mentale vertekeningen (Kahneman, 2011; Vonk, 2014). Zo ervaart iemand bijvoorbeeld zijn controle als minimaal wanneer in zijn optiek een situatie niet door hem te veranderen is. Daarnaast wordt de waargenomen gedragscontrole beschouwd als verwant aan het begrip zelfbeeld en aan het begrip locus of control (zie 7.6.2). Iemand met een negatief zelfbeeld is bijvoorbeeld geneigd om falen aan zichzelf toe te schrijven en om successen toe te schrijven aan toevallige omstandigheden. Echter kan ook slechts een gebrek aan kennis over eigen vaardigheden en vermogens leiden tot verminderde gedragscontrole en moet iemand zijn werkelijke vermogens eerst

ervaren in een praktijksituatie (e.g. Wilson & Dunn, 2004; Reich et al., 2010; Faltin, 2011; Brug et al., 2012). Volgens Goud (2005) kunnen angst en weerstand ten opzichte van een onzekere of risicovolle situatie worden bestreden door het gevoel van controle in die situatie te vergroten. Het Lef trainingstraject beoogt om de waargenomen gedragscontrole van deelnemers te verhogen door in te spelen op de mechanismen die deze mentale vertekeningen veroorzaken en door deelnemers bewust te maken van deze vertekeningen (zie hoofdstuk 6). Tevens laat het trainingstraject de deelnemers meer leren en ervaren met betrekking tot hun werkelijke vermogens. Door de waargenomen gedragscontrole te verhogen zullen deelnemers meer lef ontwikkelen, omdat zij eerder bereid zijn om risicovolle situaties aan te gaan en meer vertrouwen zullen hebben dat zij zelf hun uitdagingen succesvol kunnen volbrengen.

#### **7.1.6 Volharding en veerkracht**

Lef betreft het vermogen om beangstigende en risicovolle situaties aan te gaan ter wille van een als waardevol gepercipieerd doel. Het aangaan van dergelijke situaties en het zich begeven buiten de comfortzone brengt echter verschillende ongemakken met zich mee, welke erop zijn gericht betrokkenen terug te leiden naar een veilige situatie, om teleurstellingen en gevaren te vermijden. Het weerstaan van en doorzetten ondanks die ongemakken is in die context noodzakelijk om een gekozen waardevol doel te kunnen realiseren. Het vertonen van lef en het weerstaan van ongemakken biedt echter nog geen garantie voor succes. Een actie waarbij lef is getoond kan mislukken waardoor het beoogde doel niet wordt behaald en iemand te maken krijgt met een teleurstelling of tegenslag. Een belangrijke sleutel tot lef vergroting is in dat licht het adequaat kunnen omgaan met ongemakken en tegenslagen, waardoor men niet opgeeft en doorzet ondanks ongemakken en tegenslagen tot het doel is behaald (e.g. Wilson & Dunn, 2004; Seijts & Latham, 2005; Reich et al., 2010; Evans, 2012; Biswas-Diener, 2012; Lopez & Pury, 2012). Het trainingstraject richt zich dan ook op het vergroten van zowel volharding als veerkracht (zie hoofdstuk 8). Volharding verwijst naar het doorzetten ondanks de ervaring van weerstand, zoals angst of pijn, terwijl veerkracht verwijst naar het constructief kunnen omgaan met (betekenis geven aan) tegenslagen en daar positief van te kunnen terugkomen. Als outcome zijn beide determinanten samengevoegd, omdat ze beiden betrekking hebben op het vermogen om te gaan met negatieve ervaringen in relatie tot beoogde acties en doelen.

Het Lef trainingstraject richt zich op het vergroten van volharding en veerkracht door in te spelen op mechanismen die invloed hebben op men neigt om te gaan met stress, teleurstellingen en tegenslagen. Enerzijds treden dergelijke mechanismen op voorafgaand aan een actie: alleen al door risico's en negatieve gevolgen van een actie onnodig hoog in te schatten neemt de ervaren weerstand toe, waardoor ook het volharden moeilijker zal worden (e.g. Hayes, 2004). Anderzijds hebben dergelijke mechanismen invloed op hoe men achteraf met tegenslagen omgaat op de vraag de wijze waarop iemand betekenis geeft aan een teleurstelling. De tegenvaller kan bijvoorbeeld beschouwd worden als logisch gevolg van eigen onvermogen (e.g. Lopez & Pury, 2012) of als een leermogelijkheid voor de volgende poging (e.g. Reich et al., 2010). Door de volharding en veerkracht van deelnemers te vergroten en hen tools aan te reiken waarmee zij zichzelf op dat vlak kunnen ontwikkelen, kan hun lef toenemen. Enerzijds omdat ze beter in staat zijn ongemakken onderweg te kunnen weerstand en daardoor door te zetten; anderzijds doordat ze op een meer positieve en constructieve manier kunnen omgaan met tegenslagen waardoor, ondanks eventueel falen, hun comfortzone en eigen vermogens worden vergroot.

#### **7.1.7 Leerrendement**

Het huidige onderwijskundige, ontwerpgerichte onderzoek heeft geleid tot een ontwerp voor een Lef trainingstraject opgebouwd uit een arrangement van interventies. Omdat het ontworpen protocol een onderwijskundig programma betreft, is sprake van verschillende leerprocessen. Deelnemers doen nieuwe kennis en inzichten op en leren tools te gebruiken en nieuwe gedragingen toe te



passen. Slechts het overbrengen van deze kennis maakt echter nog niet dat deelnemers daadwerkelijk leren (Marius-Costel, 2010; van der Veen & van der Wal, 2012). De outcome 'leerrendement' komt zodanig niet alleen voort vanuit de inhoud van de interventies, maar tevens vanuit pedagogisch en didactisch perspectief. Het zijn dan ook voornamelijk onderwijskundige mechanismen die het leerrendement vergroten. Deelnemers van het trainingstraject leren bijvoorbeeld effectiever en op een meer duurzame manier wanneer hun aandachtsvermogen op peil wordt gehouden, wanneer ze het trainingstraject relevant achten voor zichzelf en wanneer ze mogelijkheid hebben om nieuwe inzichten toe te passen op en in de praktijk. Des te succesvoller de deelnemers leren in het traject, des te effectiever hun lef ontwikkeling zal zijn en dus hoe meer pragmatisch valide het ontwerp zal zijn. In dat licht is een hoog leerrendement een belangrijke outcome van dit trainingstraject.

## 7.2 Vijf soorten mechanismen

Het toelichten en onderbouwen van mechanismen is een belangrijk onderdeel van het proces van ontwerpgericht onderzoek. Allereerst zijn mechanismen onderdeel van de CIMO-logica op basis waarvan ontwerpstellingen zijn geformuleerd. Deze ontwerpstellingen zijn hypothesen van gevolgtrekkingen met betrekking tot de werking van interventies die leiden naar beoogde uitkomsten via bepaalde mechanismen: 'In deze Context van problemen zal het gebruiken van deze Interventie(soort) deze Mechanismen teweegbrengen, waardoor deze uitkomsten (Otcomes) worden gerealiseerd' (Denyer et al., 2008; Van Aken & Andriessen, 2011).

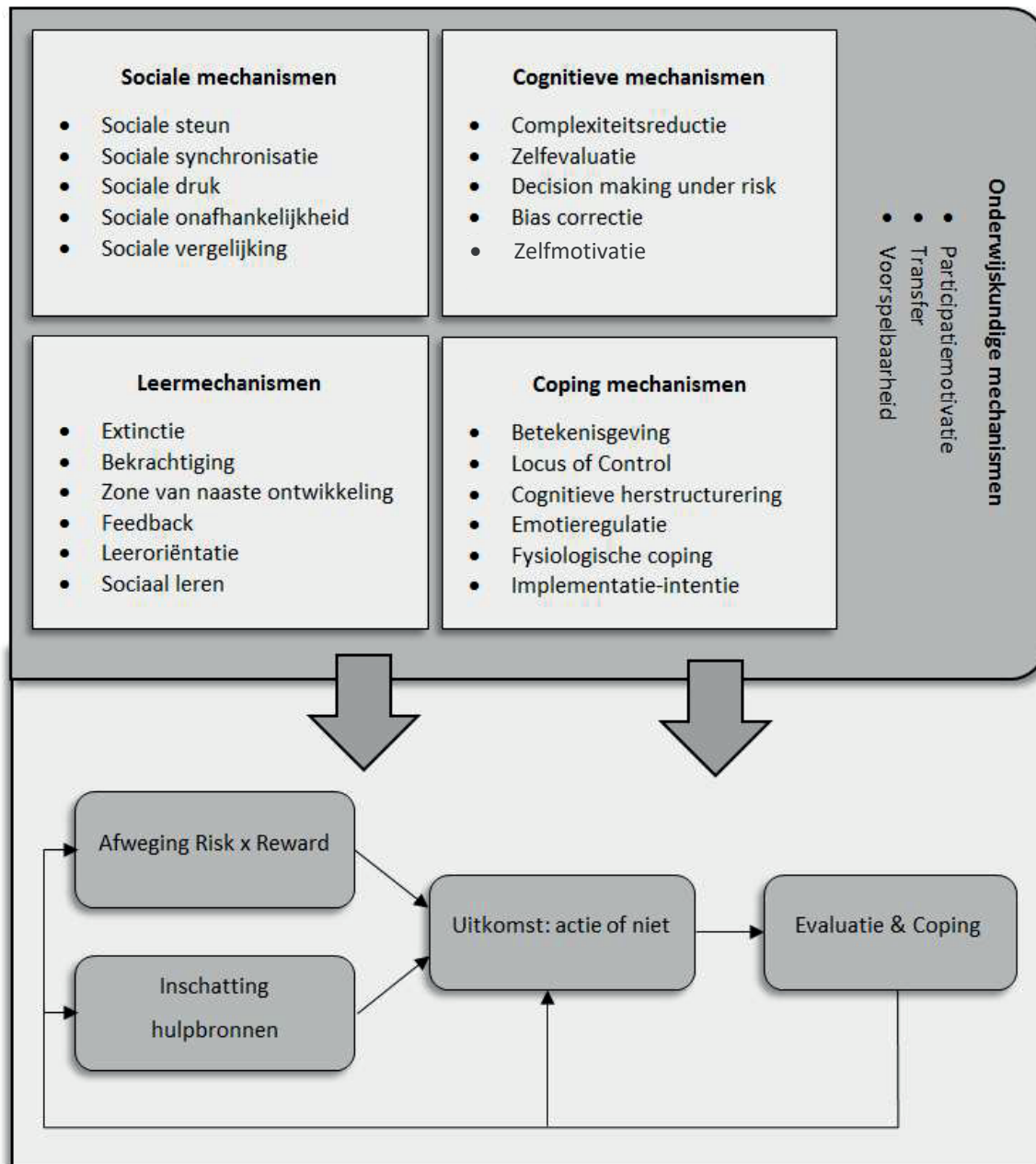
Het Lef trainingstraject streeft ernaar de reeds beschreven uitkomsten te realiseren door in te spelen op totaal 26 mechanismen. Uit zowel de literatuurverkenning als de literatuurstudie is gebleken dat er tal van mechanismen zijn (uit bijvoorbeeld de psychologie, sociologie en fysiologie) welke een rol spelen bij lef en de ontwikkeling van lef. Hoewel al deze mechanismen in enkele of meerdere mate met elkaar overlappen, is gekozen voor het huidige onderscheid om enerzijds belangrijke verschillen tussen mechanismen te benadrukken en om anderzijds een begrijpelijke structuur te bewaren. De 26 mechanismen zijn om die reden onderverdeeld in de categorieën (1) cognitieve mechanismen, (2) leermechanismen, (3) sociale mechanismen, (4) coping mechanismen, en (5) onderwijskundige mechanismen. Tezamen spelen deze mechanismen een rol bij meerdere stappen in het proces op grond waarvan lef tot stand komt, zoals wordt geïllustreerd in figuur 7.1.

## 7.3 Cognitieve mechanismen

Lef en de ontwikkeling van lef blijken voor een groot deel beïnvloed te worden verschillende cognitieve processen. Dit betreffen met name automatische en onbewuste gedachten die ons gedrag en beoordelingsvermogen vertekenen. De manier waarop we over onszelf en over de wereld om ons heen denken beïnvloedt hoe wij onszelf en de omgeving beoordelen. Dit heeft op zijn beurt weer invloed op lef via bijvoorbeeld onze risicobereidheid, ons vermogen om te focussen in plaats van te generaliseren en op de mate waarin we bewust ons denken en gedrag kunnen sturen (e.g. Kahneman, 2011; Evans 2012; Biswas-Diener, 2012; Dobelli, 2013). Deze mechanismen verschillen van coping mechanismen in die zin dat zij betrekking hebben op ons voorstellings- en beoordelingsvermogen en op informatieverwerkingsprocessen, terwijl coping mechanismen invloed hebben op hoe we met lastige situaties en tegenslagen omgaan. Bij risicobereidheid ligt meer accent op het verwerken van informatie (gericht op besluitvorming), terwijl bij coping het accent ligt op het verwerken van emoties (gericht op bevorderen van herstel). De samenhang van de vijf cognitieve mechanismen met de zeven outcomes weergegeven in figuur 7.2.

### 7.3.1 Ontrafeling en complexiteitsreductie

Een belangrijk onderdeel van het ontwikkelen van lef is het stellen van leerdoelen en het monitoren van eigen knelpunten in het proces gericht op deze leerdoelen. Dit vergt inzicht in de eigen ontwikkelpunten en –wensen en volgens welk proces deze ontwikkeling gerealiseerd kan worden.



Figuur 7.1 Vijf categorieën van mechanismen

Deelnemers die ontevreden zijn over hun lef niveau en hieraan willen werken weten doorgaans niet aan welke onderliggende competenties ze het beste gericht kunnen werken. Bijvoorbeeld: zonder adequate informatie over de comfortzone benadering zijn deelnemers zich er niet van bewust dat ze hun doelen niet realiseren, omdat ze deze hebben gesteld vanuit de paniczone. Lef is een abstract en complex begrip, maar het kan ook concreet en toepasbaar worden gemaakt en worden gepraktiseerd. De mate waarin mensen over lef beschikken is mede contextueel bepaald: iemand die steeds de feedback krijgt dat hij in een fysieke setting over weinig lef beschikt kan onterecht de conclusie trekken dat hij over het algemeen over weinig lef beschikt. Hij kan bijvoorbeeld in een

sociale of zakelijke setting wel over bovengemiddeld lef beschikken. Wanneer hij zich daarvan bewust wordt, kan worden verwacht dat hij daar zelfvertrouwen aan ontleent met betrekking tot zijn ontwikkelpotentie in bijvoorbeeld sociale settingen. Daarnaast blijkt dat mensen lef veelal beschouwen als een enkelvoudige eigenschap of vermogen (Goud, 2005; Biswas-Diener, 2012). Vanuit dat eenzijdige perspectief wordt niet duidelijk waar op individueel niveau de voornaamste knelpunten liggen. Dit wordt wel inzichtelijk door het onderscheiden van verschillende deelprocessen die vooraf gaan aan het tonen van lef.

Een hoge mate van (ervaren) complexiteit met betrekking tot lef en diens ontwikkeling verhoogt het uitdagingsniveau en maakt het onwaarschijnlijk dat deelnemers grensverleggende doelen stellen en effectief hun ontwikkeling kunnen sturen (e.g. Locke & Latham, 2002; Maurer, 2004; Goud, 2005; Grant, 2012). Door de complexiteit van het lef ontwikkelingsproces te ontrafelen en op te delen in hanteerbare stappen of onderdelen, worden deelnemers beter in staat gesteld hier effectief aan te werken. Zij krijgen op basis hiervan een beter beeld van wat lef ontwikkeling inhoudt, waarmee inzichtelijk wordt welke deelaspecten relevant zijn en op welke wijze deze kunnen worden bereikt. Deze complexiteitsreductie kan vergeleken worden met het scherp stellen van een cameralens: wanneer deze onscherp is afgesteld is een onduidelijk beeld te zien, waarbij de details in elkaar overvloeien. Pas wanneer de lens scherp is afgesteld komen de details in beeld op basis waarvan concrete obstakels en hulpbronnen duidelijk worden.

Een techniek waarmee deelnemers hun eigen doelstellingen kunnen ontrafelen wordt beschreven door Maurer (2004) en Biswas-Diener (2012): het verhogen van productiviteit door het aanbrengen van meerdere, kleine verbeteringen. Maurer licht toe dat mensen bij grotere doelen of taken vaak al snel opgeven of er niet eens aan beginnen en geeft aan dat grote (maar belangrijke) veranderingen vaak instinctief weerstand en angst oproepen. Dit kan men volgens Maurer en Biswas-Diener omzeilen door de verandering of het doel op te delen in kleine behapbare stukjes. Volgens Maurer (2004) is dit proces vergelijkbaar met het starten van een auto: een stilstaande auto in beweging krijgen is zwaar, maar wanneer deze eenmaal beweegt wordt het aandrijven makkelijker. Verwacht kan worden dat ontrafeling van het 'lef ontwikkelproces' en van doelstellingen ertoe zal leiden dat deelnemers meer bereid zijn om risico's aan te gaan die zijn verbonden aan het realiseren van hun doelen en het ontwikkelen van hun lef, door verhoogde taakmotivatie. Ook krijgen ze een meer gedetailleerd en genuanceerd inzicht in hun ontwikkelpunten met betrekking tot lef, waardoor ze hun lef gericht, duurzamer en sneller kunnen vergroten.

### **7.3.2 Decision making under risk**

Tijdens de literatuurverkenning bleek dat lef kan worden beschouwd als uitkomst van een besluitvormingsproces, waarbij onder meer percepties van risico's en opbrengsten tegen elkaar worden afgewogen. Besluitvorming is een (deels bewust en deels onbewust) cognitief proces waarbij iemand een keuze maakt op basis van afwegingen of via mentale vuistregels, ook wel heuristieken genoemd. Specifiek betreft lef het maken van afwegingen en besluiten in de aanwezigheid van gevaar – en juist wanneer men risico loopt wordt het besluitvormingsproces op verschillende manieren beïnvloed waar we ons meestal niet bewust van zijn. Deelnemers krijgen meer grip op hun lef wanneer zij zich bewust worden van hoe zij beslissingen nemen ten opzichte van risico's.

Kahneman & Tversky (1974) bestudeerden hoe mensen zich opstellen tegenover riskante keuzemogelijkheden en beschreven dit in hun 'Prospect theory' ('analysis of decision under risk'). Kahneman (2011) ziet sterke overeenkomsten tussen keuzen met een gok-karakter en risicogedrag van mensen in het dagelijks leven. Er is immers altijd zowel een risico op verlies als een kans op winst: elke belangrijke keuze bevat een mate van onzekerheid. Men moet beslissen of zij die gok willen wagen. Evans (2012) deelt deze visie en baseert zich op *'The theory of games and economic behavior'* van Neumann & Morgenstern. Volgens Evans verklaart ook deze theorie hoe mensen in onzekere situaties beslissing afwegingen maken op een wijze vergelijkbaar met gokgedrag. Situaties

met onbekende uitkomsten roepen immers onzekerheid op, wat op haar beurt leidt tot weerstand en de neiging te kiezen voor de bekende weg (Evans, 2012; Biswas-Diener, 2012).

Het toelichten dat lef gezien kan worden als uitkomst van een besluitvormingsproces dat beïnvloed kan worden, kan in die zin bijdragen aan de lef ontwikkeling van deelnemers. Doordat deelnemers hun besluitvormingen leren analyseren wordt onder meer hun risicoperceptie verbeterd, komen persoonlijke obstakels en denkfouten aan het licht en wordt duidelijk welke deelcompetenties nog ontwikkeling behoeven.

### **7.3.3 Bias correctie**

De menselijke geest lijkt vol te zitten met cognitieve mechanismen, die vaak automatisch en onbewust zijn en gericht zijn op het realiseren van basisbehoeften zoals de behoefte aan veiligheid. Verschillende cognities blijken echter vertekend, incompleet, eenzijdig en onwaar en kunnen ons daarmee belemmeren in het bereiken van onze doelen. Dergelijke cognities worden ook wel biases genoemd en ontstaan vaak in een culturele context (Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman, 2011). Bias beïnvloedt het lef en de ontwikkeling van lef op vele manieren. Door deze cognitieve bias kunnen mensen bijvoorbeeld geneigd zijn destructieve betekenissen te geven aan tegenslagen, belemmerende overtuigingen in stand houden, eigen vermogens onderschatten, risico's overschatten of geloven in drogredenen om risicovolle situaties uit de weg te gaan (e.g. Pronin, 2009; Wilson, 2002; Evans, 2012; Biswas-Diener, 2012; Webb et al., 2013). Het bewust worden van belemmerende bias is de eerste stap in het corrigeren van deze vertekeningen en zogenaamde denken en inschattingfouten (Kahneman, 2005; Evans, 2012). Wanneer deelnemers bewust worden van hun bias zijn ze beter in staat keuzes en risico's te beoordelen en hun gedrag hierdoor niet te laten beïnvloeden.

### **7.3.4 Zelfevaluatie**

Zoals toegelicht in onder meer paragraaf 4.2.1 en 4.3.1 hebben mensen over het algemeen behoefte aan een realiteit die overeenkomt met hun zelfbeeld en zij geneigd de beschouwing van de realiteit te vervormen om deze overeenkomst te kunnen ervaren. Dat is één van de onbewuste motieven die mensen drijven wanneer zij zichzelf in relatie tot de omgeving moeten beoordelen. Van nature streven mensen naar een hoge mate van zelfwaardering, een stabiel en samenhangend zelfbeeld, een accuraat zelfbeeld en zelfontplooiing (Sedikides & Strube, 1997; Koole, 2009). Deze motieven kunnen de ontwikkeling van lef zowel faciliteren als belemmeren. Allereerst streven mensen naar zelfwaardering en positieve, stabiele zelfevaluaties middels het 'consistentiemotief' en het 'zelfverheffingsmotief' (Taylor & Brown, 1988; Koole, 2009). Deze motieven zorgen ervoor dat we weerstand vertonen tegen kritiek en onze eigen verantwoordelijkheid bij falen of tegenslagen en komt voort vanuit onze behoefte aan zelfwaardering en uit onze neiging keuzes en acties te rechtvaardigen op een manier die iets positiefs zegt over ons. Uit onderzoek is gebleken dat mensen die over een rooskleurig beeld van henzelf beschikken psychologisch gezond zijn, zelfs wanneer dit beeld onrealistisch is (Taylor & Brown, 1988; Vonk, 2014). Dit rooskleurige beeld kan deels bestaan uit self-serving bias (Zuckerman, 1979): de neiging van mensen om successen toe te schrijven aan zichzelf en hun mislukkingen aan anderen of externe omstandigheden. Hoewel dit wellicht leidt tot meer zelfwaardering heeft het zelfverheffingsmotief ook een nadeel: door het vermijden van het inzien van onze tekortkomingen wordt het lastig om van onze fouten te leren. En juist de ontwikkeling van lef is gebaat bij het leren van tegenslagen en het erkennen hoe je daar persoonlijk invloed op kunt uitoefenen (Goud, 2005).

Om ons zelfbeeld stabiel te houden, ongeacht of dit positief of negatief is, zijn we geneigd ons te gedragen naar de manier waarop we onszelf zien (Koole, 2009). Dat leidt tot verschillende vertekeningen in de manier waarop we omgaan met de omgeving en informatie over onszelf verwerken. Dit motief zorgt er bijvoorbeeld voor dat mensen met een negatief zelfbeeld onbewust anderen opzoeken die een negatieve evaluatie van zichzelf hebben: die evaluatie is immers

consistent met hun zelfbeeld (Swann, 1992). Daarnaast zorgt dit motief er bijvoorbeeld voor dat we zelfconsistent gedrag aan onszelf toeschrijven en zelf- inconsistent gedrag aan invloeden vanuit de omgeving. Vergelijkbaar zal iemand die bijvoorbeeld er van overtuigd is dat hij geen lef heeft of juist een aanleg heeft voor falen, geneigd zijn risicovolle situaties te vermijden omdat dit gedrag in overeenkomst is met zijn zelfbeeld.

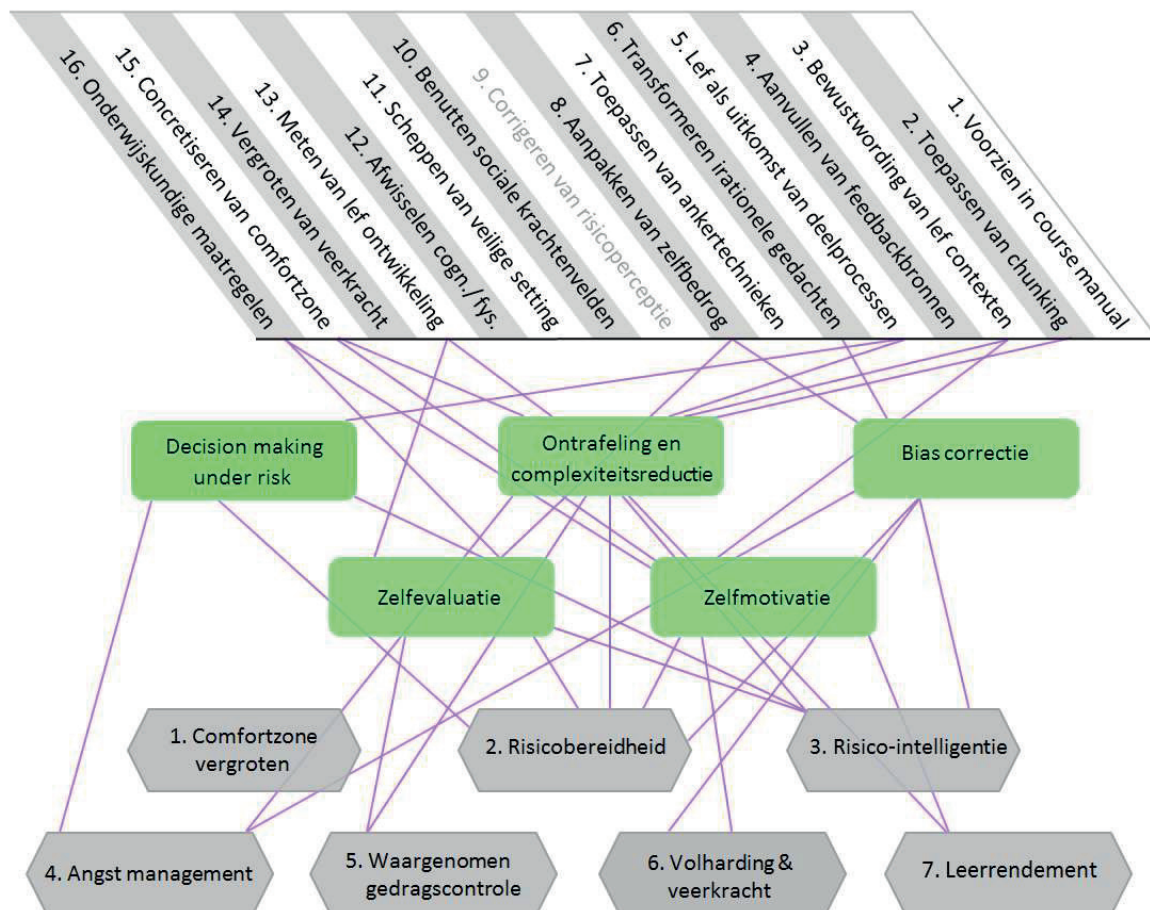
Aan de andere kant zet het consistentiemotief mensen aan om, wanneer we ons zelf-inconsistent gedragen, een verklaring te vinden voor dat gedrag om het gevoel van consistentie op peil te houden. Zo kan men tegen beter weten in zich vastklampen aan bepaalde overtuigingen of veronderstellingen (bijvoorbeeld dat roken toch niet zo slecht is, zie Gibbons et al., 1997). Men houdt zichzelf voor de gek om zich consistent te voelen. Die fenomeen wordt zelfdeceptie of zelfbedrog genoemd en is erop gericht onszelf te beschermen tegen verschillende ongemakkelijke of beangstigende waarheden (Koole, 2009; Vonk, 2014). Yang, Milliren en Blagen (2010) benadrukken dat zelfbedrog voornamelijk voortkomt uit onze angsten en spreken in dat verband over 'psychological camouflage' en 'false compensation'. Bewustwording van onze eigen zelfevaluaties en wat we doen om consistentie te bereiken draagt zodoende bij aan het wegwerken van deze (door en voor onszelf gecreëerde) obstakels bij lef ontwikkeling.

Mensen scheppen dus niet altijd een realistisch en accuraat beeld van zichzelf en de omgeving. Desondanks geven mensen toch aan behoefte te hebben aan realistische informatie over zichzelf (Strube et al., 1986; Trope, 1986). Dit 'accuraatheidsmotief' drijft ons om de kern van waarheid met betrekking tot ons zelfbeeld te ontdekken. Dat wil niet zeggen dat de verkregen informatie over het zelf ook daadwerkelijk accuraat is. Daarnaast moet opgemerkt worden dat dit motief als lang niet zo sterk als de voorgaande motieven beschouwd wordt en snel door tegengestelde motieven bedolven wordt wanneer het zelfbeeld beschermd of hersteld moet worden (Koole, 2009). Door het verhogen van zelfkennis kunnen deelnemers meer grip krijgen op hun zelfevaluatiemotieven en voorkomen dat hun behoefte aan zelfwaardering en consistentie het accepteren en toepassen van werkelijke informatie in de weg staan.

### **7.3.5 Zelfmotivatie**

Motivatatie is onmisbaar bij het ontwikkelen van vaardigheden (Van der Veen & Van der Wal, 2012). Wanneer deze ontwikkeling op lef ontwikkeling is gericht is motivatie van nog groter belang (Faltin, 2011; Jeffers, 2012). Aan de ene kant betreft het ontwikkelen het aangaan van de confrontatie en het weerstaan van verschillende demotiverende factoren, ongemakkelijke gevoelens zoals angst (e.g. Putman, 2001; Goud, 2005; Faltin, 2011; Biswas-Diener, 2012). Demotiverende factoren zijn erop gericht ons te beschermen en roepen zodanig weerstanden op, waardoor de neiging ontstaat onze inspanningen te verminderen. Motiverende factoren zorgen ervoor dat deelnemers zich juist blijven inspannen en actief investeren in hun lef ontwikkeling (Biswas-Diener, 2012; Van der Veen & Van der Wal, 2012). Motivaties voor persoonlijke ontwikkeling verschillen per persoon. De deelnemers zijn zich zelf niet eens volledig bewust van wat hen precies motiveert om hun angsten onder ogen te zien, om ongemakken te verdragen, risico's aan te gaan en hun lef te vergroten (Vonc, 2014). De term motivatie is een verzamelwoord voor alle processen die te maken hebben met de aanleiding, de richting, de intensiteit en het volhouden van lichamelijke en psychische activiteiten (Zimbardo et al., 2009). Motivatie wordt ook in verband gebracht met drijfveren: de aanleidingen waarom we doen wat we doen die ons in staat stellen om actie te ondernemen. Door zich te concentreren op hun drijfveren en persoonlijke doelen kunnen deelnemers zichzelf blijven motiveren om door te zetten met hun lef ontwikkeling en de acties die daar bij horen, ondanks ongemakken of tegenslagen (Locke & Latham, 2002; Goud, 2005).





Figuur 7.2 Cognitieve mechanismen in samenhang met outcomes (en interventies).

## 7.4 Leermechanismen

Het bevorderen van lef dient gezien te worden als een leerproces. Niet alleen omdat het huidige Lef trainingstraject beschouwd wordt als een onderwijskundig programma, welke vaardigheden en competenties tracht te ontwikkelen, maar ook omdat lef geen statische eigenschap is en continu wordt beïnvloed door variërende ervaringen (e.g. Rachman, 1990; Biswas-Diener, 2012; Lopez & Pury, 2012). Het ontwikkelen van lef is dus ook een kwestie van leren. De hierna beschreven leermechanismen verschillen van de andere mechanismen in de zin dat zij betrekking hebben op daadwerkelijke processen en theorieën op basis waarvan mensen in het algemeen leren. Men kan bijvoorbeeld leren door de omgeving de bestuderen, door automatisch verbanden te leggen tussen specifieke prikkels en door bewust te ervaren welk gedrag wel en juist niet het gewenste resultaat oplevert. Deze leermechanismen beïnvloeden enerzijds de ontwikkeling van lef en de ontwikkeling en de reductie van angst, en anderzijds het leerrendement van het trainingstraject aan sich door in te spelen op principes uit leertheorieën en beïnvloedingsmodellen (zoals uitgewerkt in paragraaf 4.7). De samenhang van de 6 leermechanismen met de 7 outcomes is weergegeven in figuur 7.3.

### 7.4.1 Extinctie

Ervaringen uit het verleden en automatische reacties op situaties kunnen de ontwikkeling van lef in de weg staan. Mensen vinden bepaalde uitdagende doelen 'eng' met een reden: vaak hebben we middels verleden ervaringen geleerd dat het 'eng' is. Mede door die ervaringen ervaren we spanning en ongemak bij alleen al de gedachte aan bepaalde situaties en de risico's die we daarin waarnemen (Goud, 2005; Faltin, 2011). Deze belemmeringen kunnen worden verminderd door dergelijke

associaties af te leren. Leerbenaderingen zoals ‘klassieke conditionering’ en ‘operante conditionering’ verklaren hoe mensen specifieke reacties op bepaalde situaties aanleren. Deze benaderingen verklaren ook hoe deze reacties kunnen worden afgeleerd. Klassieke conditionering verklaart hoe we automatische reacties op een ogenschijnlijk neutrale stimulus ontwikkelen (van der Veen & van der Wal, 2012). Een beroemd voorbeeld is dat van kleine Albert; een baby van negen maanden oud die herhaaldelijk werd blootgesteld aan kleine huisdieren. Telkens wanneer hij reikte naar de witte rat, lieten de onderzoekers Albert schrikken door met een hamer op een stalen pijp te slaan. Op den duur werd Albert bang van de witte rat, en ook van andere witte en harige objecten, ondanks dat het schrikwekkende geluid uitbleef. Ook operante conditionering verklaart gedrag vanuit aangeleerde associaties, echter vanuit de benadering van positieve en negatieve bekrachtiging. Deze benadering stelt dat we via ervaringen hebben geleerd welke gedragingen bestraft worden en welke beloond, en zodoende zijn we geneigd om gedrag waarbij we gestraft worden te vermijden (Zimbardo et al., 2009; Van der Veen & Van der Wal, 2012).

In bepaalde gevallen zijn zorgen en angsten in relatie tot een actie of situatie niet helemaal rationeel, omdat ze zijn aangeleerd middels verleden ervaringen en niet per se relevant meer zijn voor het heden (Hayes, 2004; Biswas-Diener, 2012). De weerstanden die men dan ervaart vormen dan vaak een groter obstakel dan de situaties zelf (Hayes, 2004). Negatieve associaties met gedrag of situaties kunnen verdwijnen wanneer we herhaaldelijk aan dergelijke situaties worden blootgesteld zonder negatieve consequenties. Zo hadden Alberts angsten kunnen verdwijnen wanneer de onderzoekers hem telkens de witte rat laten aaien zonder hem te laten schrikken. Op dezelfde manier kan gedrag volgens operante conditionering worden afgeleerd wanneer de verwachte bekrachtiging herhaaldelijk uitblijft. Dit uitdovingsproces wordt door deze leertheorieën ‘extinctie’ genoemd (De Silva & Rachman, 1893; Myers & Davis, 2007; Abramowitz et al., 2010). Ook Faltin (2011) pleit voor een dergelijke benadering die hij ‘exposure therapy’: het herhaaldelijk aangaan van lastige, spanning verhogende situaties. Hierbij geeft hij aan dat men zich zo stapsgewijs moet blootstellen aan een lastigere situatie, wanneer de angstgevoelens en fysiologische uitingen daarvan afnemen. Op die manier worden angsten afgeleerd op dezelfde gefaseerde manier als waarop ze zijn aangeleerd (Myers & Davis, 2007; Faltin, 2011).

#### **7.4.2 Bekrachtiging**

Het laten afnemen van belemmerende en automatische reacties en angsten kan naast uitdoving worden gerealiseerd door het bekrachtigen van faciliterende gedragingen en reacties. Het belonen van lef en het vieren van succeservaringen is een manier om het aangaan van risicovolle situaties en lef ontwikkeling te bevorderen (Goud, 2005; Biswas-Diener, 2012). De benadering van operante conditionering noemt dit positieve bekrachtiging: een prikkel die volgt op bepaald gedrag wat het opnieuw optreden van dat gedrag waarschijnlijker maakt (van der Veen & van der Wal, 2012). In andere woorden: wanneer het vergroten van de comfortzone en het aangaan van risicovolle situaties succesvol is en als belonend worden ervaren, neemt de kans toe dat mensen dit in de toekomst nogmaals doen. Succeservaringen bekrachtigen het gedrag dat leidde tot succes (Slavin, 2003; Thomas & Grimes, 2008). Vergelijkbaar is dat bewustwording van negatieve gevolgen van het veilig verblijven in de comfortzone eraan bijdragen dat deelnemers gemotiveerd raken om in actie te komen, bijvoorbeeld omdat waardevolle doelen vanuit deze comfortzone niet behaald worden.

#### **7.4.3 Zone van naaste ontwikkeling**

Verschillende opleiders en coaches geven aan dat het ‘je buiten je comfortzone begeven’ een effectieve methode is voor het vergroten van lef (e.g. Goud, 2005). Deze beeldvorming kan als belemmerend en ongenueanceerd beschouwd worden en voor weerstand bij deelnemers zorgen. Mensen zijn geneigd om onzekerheid en ongemak (discomfort) te vermijden. De uitnodiging om meer buiten de comfortzone te verblijven is daardoor niet aantrekkelijk. Het bieden van een perspectief op een leven met meer discomfort lijkt daarmee weinig effectief. De negatieve

associaties die deelnemers hebben met deze benadering kunnen weerstand oproepen wanneer het begrip 'comfortzone' en de huidige benadering worden geïntroduceerd. De benadering van het vergroten van de comfortzone biedt een aantrekkelijker perspectief. Deze benadering geeft een beeldvorming van meer mogelijkheden en vrijheid en zorgt voor minder stress en angst bij het uitdagende situaties.

De benadering van het vergroten van de comfortzone, in plaats er met name buiten te treden, is gebaseerd op leertheorieën die zones van ontwikkeling hanteren. De comfortzone is vergelijkbaar met de zone van actuele ontwikkeling, het feitelijke niveau van de beheersing van en zekerheid over vaardigheden (Vygotsky, 1996). Daar buiten ligt de zone van naaste ontwikkeling, waarin zich de uitdagingen bevinden waar men nog geen meester over is. Het aangaan van deze uitdagingen vergt inspanning, oefening en de hulp van anderen, wat leidt tot grensverleggend leren. Wanneer men tot een beheersingsniveau komt van deze uitdagingen wordt dit onderdeel van de zone van actuele ontwikkeling, of de comfortzone, en wordt er een nieuwe zone van naaste ontwikkeling gecreëerd (Vygotsky, 1996; van der Veen & van der Wal, 2012).

Goud (2005) licht toe dat je lef stap voor stap kunt vergroten door herhaaldelijk ervaring op te doen met situaties net buiten je comfortzone: "It is possible, on a smaller scale, to have consistent 'courage practice.' The idea is to engage in gradual risk taking. Here one attempts tasks just beyond a comfortzone (much in the same manner that a parent coaxes a toddler to take a few steps). Frequent and gradual risk taking enables a person to develop ways to effectively act while experiencing fears and anxieties" (p. 111).

#### **7.4.4 Feedback**

Leren en ontwikkelen doen mensen in de meeste gevallen niet alleen, maar is vaak een sociaal proces (Van der Veen & Van der Wal, 2012). Feedback, de input van anderen met betrekking tot eigen gedrag en resultaat, kan sterk bijdragen aan effectieve ontwikkeling. Kwalitatief goede feedback gaat verder dan het geven van goedkeuring of afkeuring; gerichte terugkoppeling op specifiek succesvol en onsuccesvol gedrag zorgen voor een meer gerichte bijsturing van het leerproces (Slavin, 2003; Van der Veen & Van der Wal, 2012).

Anderen hebben de potentie om onze beperkingen of krachten te zien waar wij die zelf niet kunnen zien, omdat wij daar een blinde vlek voor kunnen hebben. De naaste omgeving van de deelnemers aan een trainingstraject kan daarom een potentiële bron van feedback zijn. Vanuit de bekendheid met de deelnemer kan belemmerend gedrag veel beter herkend en bijgestuurd worden dan door een relatieve onbekende (Van der Veen & Van der Wal, 2012). Ook kan de naaste omgeving vanuit bekendheid van de context waarin de deelnemers hun lef ontwikkelen meedenken en zodoende specifieke feedback geven. Belangrijk is dat de feedback constructief is en is gericht op het optimaliseren van de lef ontwikkeling van de deelnemer.

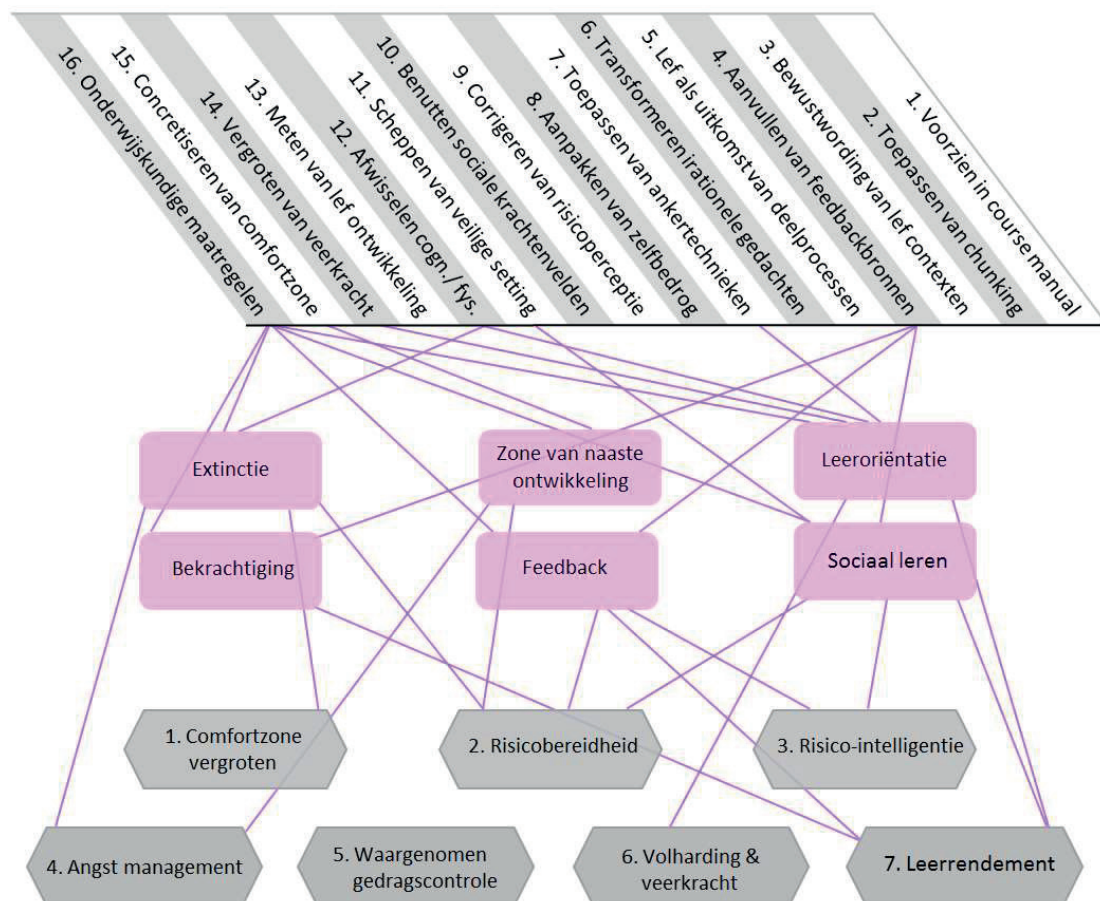
#### **7.4.5 Leeroriëntatie**

Bij een ontwikkelingsproces zijn niet alleen resultaten van belang, maar ook de stappen die in dat proces worden gemaakt. Het vergroten van lef is een dergelijk proces wat plaatsvindt door middel van doen, ervaren en het leren van die ervaringen – ook, maar misschien wel voornamelijk, wanneer ervaringen niet succesvol zijn (Goud, 2005; Seijts & Latham, 2005). Seijts & Latham (2005) leggen uit dat mensen gemakkelijker met tegenslagen omgaan wanneer zij naast de focus op een beoogde prestatie ook aandacht hebben voor leerdoelen onderweg naar dat doel. Wanneer tegenslagen niet worden beschouwd als falen maar als onderdeel van het leerproces, worden onsuccesvolle ervaringen eerder opgevat als feedback, waardoor de deelnemer de volgende keer wellicht meer succesvol kan zijn. Hoe meer accent op de leerdoelen wordt gelegd, hoe veerkrachtiger men is bij het niet behalen van het einddoel.

#### 7.4.6 Sociaal leren

Hoewel sociaal leren overlap vertoont met enkele sociale mechanismen die later in dit hoofdstuk worden beschreven, omvat het een op zichzelf staand leermechanisme. De sociale leertheorie is één van de meest geaccepteerde verklaringen van waarom mensen doen wat ze doen en hoe zij gedragingen en gewoontes aanleren. Sociaal leren is relevant voor de ontwikkeling van lef omdat lef deels als sociaal fenomeen gezien kan worden en diens ontwikkeling zich eveneens deels afspeelt in de sociale omgeving. De toelichting van de sociale mechanismen gaat nader in op de sterke invloed van de sociale omgeving.

Volgens de sociale leertheorie leren mensen in de natuurlijke omgeving door anderen te observeren en de imiteren. Deze manier van leren is het meest onderzocht door Albert Bandura (1977) die zijn idee als volgt omschreef: "Most human behavior is learned observationally through modelling: from observing others, one forms an idea of how new behaviors are performed, and on later occasions this cognitive coded information serves as a guide for action" (p. 22). Als kind leert men door bijvoorbeeld het observeren van vrienden of familieleden, welk gedrag leidt tot bewondering of complimenten en welk gedrag juist tot afkeer van anderen. In andere woorden leert men door middel van *modelling* welk gedrag op korte en lange termijn positieve en negatieve gevolgen heeft.



Figuur 7.3 Leermechanismen in samenhang met outcomes (en interventies).

*Modelling* als leermethode wordt bijvoorbeeld gebruikt bij 'Neuro Linguïstisch Programmeren' (NLP, onder de noemer 'modelleren'), waarbij deelnemers zichzelf vergelijken met iemand die zij bewonderen. Hierbij ontrafelen deelnemers vervolgens waarom zij die persoon bewonderen en gaan concretiseren van welke eigenschappen en gedragingen van die persoon zij kunnen leren (Dekkers, 2007). Er wordt daarbij onder meer gekeken welke gedragingen, gedachten, vermogens en overtuigingen van de gemodelleerde persoon in staat lijken te stellen tot bepaalde prestaties.



‘Modelling’ behoort ook tot de gereedschapskist van de psychotherapie, waarbij cliënten worden aangemoedigd te observeren hoe anderen zich gedragen en omgaan met situaties die de cliënt lastig vindt en om vervolgens dit gedrag zelf ook uit te proberen (Wake, 2008).

De sociale leertheorie draagt op die manier bij aan het verklaren van verschillen tussen mensen met meer en minder lef. Deze persoon heeft door middel van modelling geleerd hoe hij risicovol gedrag moet vertonen en wat hem dit oplevert. Terwijl de ander bijvoorbeeld heeft geleerd welke negatieve gevolgen risico’s met zich meebrengen en hoe hij deze het beste kan vermijden. Modelling kan daarom worden ingezet als een effectieve methode om lef te vergroten. Door anderen te observeren die over veel lef beschikken en te bekijken over welke eigenschappen deze persoon beschikt of welk gedrag deze persoon vertoont waardoor hij meer lef heeft, kunnen deelnemers leren hoe ook zij meer lef kunnen ontwikkelen.

## **7.5 Sociale mechanismen**

Het ontwikkelen van lef is ten dele een sociaal proces. Enerzijds omdat lef zich deels afspeelt en wordt bevorderd of geremd in sociale contexten, anderzijds omdat het Lef trainingstraject grotendeels bestaat uit groepsbijeenkomsten (naast individuele praktijk opdrachten). Mensen worden als sociale wezens gezien en er bestaan ook verschillende sociale mechanismen die hieraan uiting geven. Deze mechanismen beïnvloeden ons denken en ons gedrag. Uit deze veelheid van sociale theorieën en mechanismen is in onderstaande paragrafen een selectie gemaakt op basis van in de literatuur gevonden relevantie voor lef, voor de gebruikte interventies en voor de principes van het trainingstraject. Het Lef trainingstraject beoogt de gewenste outcomes te realiseren door de positieve sociale invloeden te vermeerderen en de negatieve sociale invloeden te verminderen. De samenhang van de vijf sociale mechanismen met de zeven outcomes is weergegeven in figuur 7.4.

### **7.5.1 Sociale steun**

De sociale omgeving speelt op verschillende manieren een rol bij leerprocessen van mensen. De sociale omgeving en de interactie of relaties met anderen kunnen groei faciliteren of juist belemmeren (Wills, 1985; Buunk & Dijkstra, 2009). Er kunnen verschillende vormen van sociale steun worden onderscheiden. Instrumentele steun heeft betrekking tot directe en praktische steun of hulp. Daarnaast heeft informationele steun betrekking tot het verkrijgen van zinvolle informatie, tips of adviezen. Waarderingsondersteuning is de vorm van sociale steun die bevestiging voor het zelfbeeld biedt, bijvoorbeeld in de vorm van complimenten die het gevoel van competentie versterken. Als laatste heeft emotionele steun betrekking op de psychologische nabijheid van anderen, waarbij men terecht kan voor affectie, vertrouwen, acceptatie en begrip (Buunk & Dijkstra, 2009).

De aanwezigheid van sociale steun heeft verschillende gezondheidsbevorderende en motiverende effecten (Wills, 1985; Buunk & Dijkstra, 2009; Faltin, 2011). Zo maakt sociale steun mensen productiever en weerbaarder tegen stress. Bij sociale steun treedt hiertoe het ‘buffer-effect’ op dat beschermt tegen de negatieve gevolgen van stress. Vooral emotionele steun heeft een positieve invloed op het psychisch welzijn, zowel voorafgaand als na afloop van moeilijke gebeurtenissen. Zelfs al het idee van de aanwezigheid van sociale steun biedt een positief effect: mensen die zich gesteund voelen gaan eerder uitdagingen aan en presteren beter dan mensen die zich niet gesteund voelen (Wills, 1985; Buunk & Dijkstra, 2009).

In zowel de wetenschap als de praktijk is gebleken dat ook onderscheid gemaakt kan worden tussen werkelijke sociale steun en waargenomen sociale steun (Buunk & Dijkstra, 2009). Onze sociale perceptie wordt vaak verkleurd door verschillende factoren, zoals onze eigen ervaringen, persoonlijkheidskenmerken, verwachtingen, enzovoorts. Dat betekent bijvoorbeeld dat mensen de neiging kunnen hebben om de steun en het draagvlak voor hun intenties vanuit hun omgeving te onderschatten en de weerstand vanuit hun omgeving te overschatten. Dat kan er voor zorgen dat mensen zich belemmerd voelen om zich in te spannen om door hen gewenste doelen te behalen,



wanneer men aannames doet over lagere steun en grotere weerstand dan in werkelijkheid het geval is (Buunk & Dijkstra, 2009; Faltin, 2011). Sociale perceptie kan, net als risicoperceptie, worden gecorrigeerd door aannames te toetsen aan de realiteit. Wanneer daardoor de waargenomen sociale steun toeneemt zal iemand eerder bereid zijn risicovolle situaties aan te gaan om doelen te behalen, omdat dat hij of zij op anderen kunnen rekenen tijdens en na afloop van het aangaan van de uitdaging.

### **7.5.2 Sociale synchronisatie**

Mensen zijn van nature sociale wezens en passen zich automatisch aan hun omgeving aan. We hebben allemaal de natuurlijk behoefte om bij een groep te horen en door anderen gewaardeerd te worden. Deze behoefte wordt ook wel *need to belong* genoemd (Baumeister & Leary, 1995). Ons aanpassen aan anderen, het voldoen aan sociale verwachtingen en ons gedrag overeen laten komen met de mensen uit de omgeving, zijn voorbeelden van manieren waarop mensen bij een omgeving proberen te horen die hen accepteert (van Dijk & van Knippenberg, 2009; Vonk, 2014). Op die manier ontstaat een gedragsgewoonte binnen een sociale omgeving waar we onbewust door besmet worden en dat ons eigen gedrag beïnvloedt. Middels deze *sociale synchronisatie* stemmen mensen bijvoorbeeld hun eigen alcoholconsumptie af op die van vrienden, gaan ze automatisch harder praten wanneer het volume van een gesprek hoog is en passen ze hun looptempo aan hun wandelpartner aan (Baumeister & Leary, 1995; Vonk, 2014). Sociale synchronisatie kan de ontwikkeling van lef bevorderen of belemmeren. Wanneer anderen in een sociale omgeving gedrag vertonen dat bijvoorbeeld gericht is op het behoud van comfort en het vermijden van risico's en ongemak, kost het extra moeite om van dat gedrag af te wijken.

Omgevingen die dit gedrag faciliteren en in stand houden zijn niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van lef. Een manier om effectief en met minder moeite een sociaal gedragspatroon te veranderen, is het bewuster kiezen van een juist stimulerende omgeving. Volgens Chartrand & Lakin (2013) is de impact van de omgeving bijna altijd sterker dan de weerstand die mensen hiertegen kunnen bieden vanuit een sterk ontwikkelde zelfcontrole. Zij betogen op basis van deze veronderstelling dat het beter is om een andere sociale omgeving te zoeken, of deze te veranderen door in het vervolg met bepaalde mensen meer of minder tijd door te brengen. Zij illustreren dit met de mate van succes van verschillende strategieën om te stoppen met roken. Zelfs de meest wilskrachtige mensen die net gestopt zijn houden het bijna nooit lang vol wanneer ze niet van sociale omgeving veranderen (Chartrand & Lakin, 2013). Een aansluiting hierop komt van Holland (2013) die voorbeelden beschrijft van mensen die meer succesvol afslanken wanneer zij zich in een omgeving met slanke mensen begeven. Wanneer we dit mechanisme toepassen op iemands behoefte meer lef te ontwikkelen, impliceert sociale synchronisatie dat we hierop het meeste kans maken door een omgeving op te zoeken waarin relatief veel lef getoond wordt, of door meer met de mensen om te gaan die veel lef vertonen. Door mensen bewust te maken van de gedragingen en gewoontes in hun sociale omgeving die hun lef ontwikkeling in de weg staan, kunnen zij er voor kiezen die situaties te vermijden en meer bevorderlijke omgevingen op te zoeken.

### **7.5.3 Sociale druk**

De omgeving geeft een sterke invloed op het lef van mensen en hun lef ontwikkeling. Deze invloed kan positief of negatief zijn, bijvoorbeeld in de vorm van sociale steun of juist belemmerende sociale wenselijkheid. Eén van de sociale invloeden op lef ontwikkeling is sociale druk – maar niet per se op een negatieve manier. Sociale druk is een verzamelterm voor verschillende invloeden vanuit de sociale omgeving waardoor iemand denkt dat van hem of haar bepaalde gedragingen of keuzes worden verwacht, waar consequenties aan zijn verbonden (van Dijk & van Knippenberg, 2009). Snyder, Tanke & Berscheid (1977) beschrijven hoe bepalend de sociale omgeving is voor iemands perceptie van normovertreding. Wanneer iemand verwacht dat bepaald gedrag in strijd is met de normen en waarden van zijn sociale omgeving, heeft dat een sterk remmend effect op dat soort

gedrag. Eén van de veel voorkomende redenen waarom mensen geneigd zijn aan sociale verwachtingen te voldoen is onze natuurlijke behoefte aan sociale acceptatie, erkenning en de angst om beoordeeld of afgewezen te worden. Ondanks dat deze behoefte mensen kan belemmeren hebben mensen ook de behoefte om informatie te delen met de groep waartoe ze behoren. Taylor (2006) licht toe dat mensen van oudsher geleerd hebben dat de overlevingskansen toenemen door deze groepsvorming en het delen van inzichten.

Dit sociale proces kan bewust worden ingezet om lef ontwikkeling te bevorderen. Het delen van persoonlijke doelen met anderen vergroot de kans dat men deze doelen ook waar gaat maken, omdat hij in zijn omgeving de verwachtingen schept dat hij dit ook zal doen. Op deze manier wordt het realiseren van doelen als het ware minder vrijblijvend en wordt het lastiger om excuses te maken om deze doelen niet na te streven, zodat je anderen niet teleurstelt (Biswas-Diener, 2012). Het constructief inzetten van sociale druk verhoogt in dat verband de noodzaakbeleving en risicobereidheid van deelnemers en daarmee ook hun lef.

#### **7.5.4 Sociale onafhankelijkheid**

Zoals eerder aangegeven speelt de sociale omgeving een belangrijke rol bij lef en lef ontwikkeling. Daarbij is benoemd dat sociale invloed zowel van positieve als negatieve, of constructieve of niet constructieve invloed kan zijn (zie paragraaf 4.3.2). De afhankelijkheid van de sociale omgeving kan op verschillende manier belemmerend zijn voor lef, wanneer deze afhankelijkheid contra-productieve gedragspatronen in stand houdt. Mensen hebben de neiging om aan verwachtingen van anderen te voldoen. Wanneer zij hun gedragspatroon willen veranderen om daarmee doelen te bereiken, kan dat weerstand oproepen bij hun sociale omgeving. Het nieuwe gedrag doorbreekt immers de verwachtingen vanuit de sociale omgeving en veranderingen roepen weerstand op. Goffman (1959) verklaart waarom mensen zich ten opzichte van anderen graag volgens vaste patronen gedragen. Hij licht toe dat mensen in het sociale verkeer geneigd zijn om zichzelf en elkaar in een bepaalde rol te casten, omdat dit de sociale omgang vaak makkelijker maakt. Hij vergelijkt dit mechanisme met radertjes van een raderwerk die soepel langs elkaar schakelen, waarbij eenieder weet wat ze van elkaar te verwachten hebben en elkaar daardoor minder in de wielen rijdt dan wanneer ze steeds opnieuw moeten ontdekken wie welke rol vervult. Hierdoor kunnen mensen beperkt worden in hun mogelijkheden om een ander gedragsrepertoire uit te proberen.

Vonk (2014) legt uit dat mensen op elkaar reageren vanuit automatische onbewuste patronen. Gedrag van een individu zal ofwel wederkerig, ofwel complementair gedrag bij anderen oproepen. Gedrag dat gerelateerd is aan dominantie en macht roept complementair (tegenovergesteld) gedrag bij anderen op. Gedrag gerelateerd aan vriendelijkheid roept vergelijkbaar gedrag op bij een ander. Dit geldt dus voor zowel vriendelijk als onvriendelijk gedrag. Deze patronen van interpersoonlijke beïnvloeding versterken elkaar, waardoor sociale gedragspatronen of sociale rollen ontstaan. Vonk (2014) geeft aan onder welke omstandigheden het belemmerende effect verminderd kan worden en hoe zelfs assertiviteit bevordert kan worden. Assertiviteit kan in dat licht gezien worden als een deelaspect van lef, waarbij het verwijst naar de bereidheid sociale risico's aan te gaan om daarmee de eigen grenzen te beschermen.

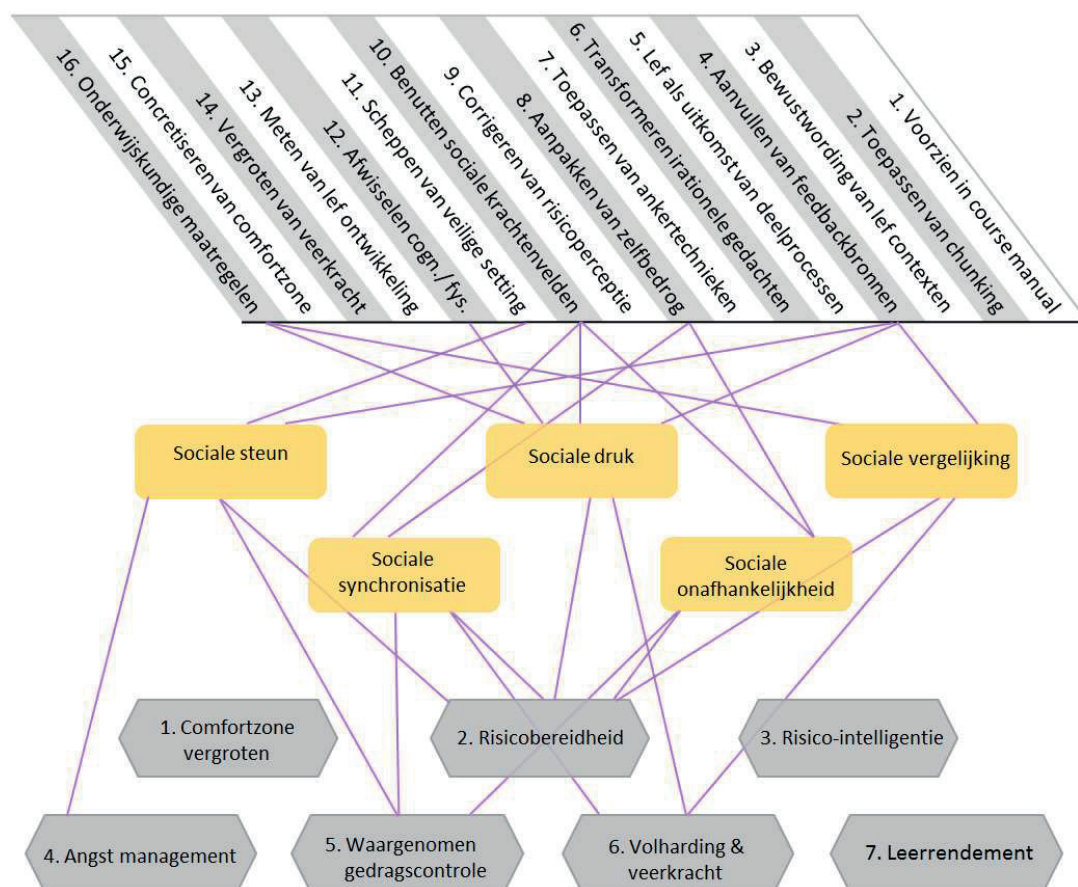
Samengevat zal sociale afhankelijkheid in verschillende gevallen een belemmerende werking hebben op lef ontwikkeling. Het vergroten van iemands comfortzone vereist ten slotte het aangaan van nieuwe situaties en het daarbij uitproberen van nieuw gedrag. Het inspelen op assertiviteit en sociale onafhankelijkheid zal deze belemmerende effecten verminderen. Door deelnemers bewust te laten worden van hun sociale rol en de werking van sociale weerstand bij gedragsverandering en hoe ze dit kunnen voorkomen, zullen ze eerder bereid zijn risicovolle situaties aan te gaan. Volgens Vonk (2014) wordt het veranderen van sociale rol en het realiseren van ander gedrag makkelijker als je dit streven expliciet deelt met de groep die hier weerstand tegen kan hebben.

### 7.5.5 Sociale vergelijking

Het wordt als de menselijke natuur gezien dat mensen meer over zichzelf leren en zichzelf evalueren door zich met anderen te vergelijken (Koole, 2009). Sociale vergelijking kan in dat licht op verschillende manieren bijdragen aan lef. Enerzijds kunnen mensen van elkaars ervaringen leren, anderzijds kunnen ze hun lef- of succesniveau meten aan de hand van dat van de ander.

Globaal worden twee soorten van sociale vergelijking onderscheiden. Bij een neerwaartse sociale vergelijking vergelijkt iemand zichzelf met iemand die het slechter heeft of iets minder goed kan. Dit kan leiden tot een goed gevoel en tot bevestiging van iemands zelfbeeld. Deze vergelijking maakt iemand vaak onbewust om zichzelf beter voelen in de eigen situatie, wat hem bijvoorbeeld beter in staat stelt om te gaan met vervelende situaties (Wood, 1989; Koole, 2009).

Bij opwaartse sociale vergelijking kijkt iemand figuurlijk 'op' naar anderen die het naar zijn of haar optiek beter hebben of iets beter kunnen. Aan de ene kant kan deze vergelijking leiden tot minder zelfvertrouwen of tot demotivatie, wanneer het vergelijkingsobject ver buiten het eigen bereik ligt en hetzelfde niveau behalen onmogelijk lijkt. Anderzijds kan het juist motiverend zijn wanneer het vergelijkingsobject dichterbij is en het realistischer lijkt om op hetzelfde niveau te kunnen komen. Anderen hebben immers iets wat jij ook wilt en zou kunnen hebben. Een dergelijke vergelijking kan in die context leiden tot verhoogde motivatie tot zelfontwikkeling (Wood, 1989; Koole, 2009; Zimbardo et al., 2009).



Figuur 7.4 Sociale mechanismen in samenhang met outcomes (en interventies).

Zowel de ontwikkeling van lef als het volgen van een trainingstraject zijn deels sociale processen, waarbij gebruik kan worden gemaakt van sociale vergelijking. Enerzijds kan neerwaartse sociale vergelijking worden gebruikt om eigen positieve gevoelens te versterken zoals veerkracht en optimisme. Anderzijds kan opwaartse sociale vergelijking worden gebruikt om deelnemers te

motiveren te participeren en actief te werken aan hun lef ontwikkeling, wanneer zij zien wat anderen daarmee hebben bereikt.

## **7.6 Coping mechanismen**

Coping is een belangrijk onderdeel van lef en lef ontwikkeling. Coping is een Engelse term die zich letterlijk laat vertalen naar 'omgaan met...' en vormt een kernconcept binnen de psychologie. Onderstaande coping-mechanismen hebben zodoende betrekking tot de principes op grond waarvan mensen bewust of onbewust omgaan met vervelende prikkels, teleurstellingen en tegenslagen. Verschillende soorten coping mechanismen zijn van invloed op lef en de ontwikkeling van lef. Zo kan onderscheid worden gemaakt tussen preventieve en reactieve coping strategieën (Gross, 1999; Greenglass et al., 1999). Preventieve coping heeft betrekking tot de manier waarop we over gebeurtenissen denken en hoe we ons daar over voelen, voordat die gebeurtenis optreedt. Deze preventieve coping beïnvloedt voornamelijk of we bepaalde uitdagingen wel of niet aangaan, hoe we dat doen en in welke mate we in die situatie kunnen doorzetten. Daarnaast verwijst reactieve coping naar de manier waarop we achteraf met negatieve gebeurtenissen, zoals teleurstellingen of tegenslagen, omgaan. Deze manier van coping heeft bijvoorbeeld invloed op hoe we de resultaten van onze inspanningen evalueren, hoe we de situatie en onze vermogens in het vervolg beschouwen en in welke mate we sterker of juist kwetsbaarder opstaan na een tegenslag (Gross, 1999; Greenglass et al., 1999; Niedenthal, Krauth-Gruber, & Ric, 2006).

Ook kan een onderscheid gemaakt worden tussen probleemgerichte en emotiegerichte coping. Bij probleemgerichte coping richten inspanningen zich op het veranderen van een stressor of situatie, terwijl bij emotiegerichte coping wordt gericht op het veranderen van emoties en gedachten ten opzichte van een gebeurtenis of situatie (Zimbardo et al., 2009). Zowel preventieve als reactieve coping strategieën zijn belangrijk voor lef en de ontwikkeling van lef. Positieve preventieve coping strategieën zorgen bijvoorbeeld voor meer risicobereidheid en waargenomen gedragscontrole, terwijl constructieve reactieve coping zorgt voor het leren van en het ontwikkelen van lef door ook onsuccesvolle pogingen tot beoogde acties. De volgende paragrafen beschrijven zes coping mechanismen die relevant zijn voor de ontwikkeling van lef middels het trainingstraject. De samenhang van de zes coping mechanismen met de zeven outcomes is weergegeven in figuur 7.5.

### **7.6.1 Betekenisgeving**

Van situaties die ons voorvallen kan niet objectief bepaald worden of zij als positief of negatief gekwalificeerd dienen te worden, tenzij wij ze zelf als zodanig beschouwen. Mensen hebben van nature de neiging om wat hen overkomt een betekenis te geven, omdat zij in de basis behoefte hebben aan een wereld die voorspelbaar, controleerbaar en onwillekeurig is (Zimbardo et al., 2009). Als de vervulling van die behoefte uitblijft en de vraag waarom hen iets overkomt onbeantwoord blijft, kan dit leiden tot ongemak, stress en verminderd aanpassingsvermogen. Om het gevoel te hebben dat de wereld voorspelbaar, controleerbaar en onwillekeurig is, moet een gebeurtenis op de eerste plaats verklaard kunnen worden. Het interpreteren en toekennen van deze verklaring wordt zingeving genoemd en is een belangrijke voorwaarde voor het psychologisch herstellen van stressvolle (of zelfs traumatische) gebeurtenissen en het herkrijgen van levenskracht (Zimbardo et al., 2009; Reich et al., 2010). Volgens Reich, Zautra en Stuart-Hall (2010) draagt veerkrachtig vermogen bij aan positief psychologisch herstel en herstel van de algemene gezondheid. Dit adequate herstel kan volgens Rachman (1990) worden gezien als een determinant van lef: volgens hem zijn mensen met lef goed in staat om te volharden in angstwekkende situaties en kunnen zij daar snel van herstellen.

Door vervolgens een positieve betekenis te geven aan de gebeurtenis, wordt daadwerkelijk psychologisch herstel verder bevorderd en de ontwikkeling van weerbaarheid gestimuleerd. Bij het

ontlenen van een positieve betekenis gaat men op zoek naar hoe de gebeurtenis de wereld of hen als mens heeft verbeterd (Zimbardo et al., 2009; Wiseman, 2010). Wiseman (2010) legt uit dat je als het ware kunt redeneren vanuit het halfvolle glas (optimisme) of vanuit het halflege glas. Hij illustreert dit vanuit een scenario dat hij respondenten voorlegde: 'je staat in de rij bij een bank, terwijl een overvaller binnenkomt en een schot lost. Je bent daarbij toevallig in je arm geraakt'. Een deel van de respondenten redeneerde dat ze geluk hadden, want ze hadden ook veel ernstiger gewond kunnen zijn. Anderen vonden dat ze vooral pech hadden, want de kans dat ze per ongeluk geraakt werden zou maar heel klein zijn. Wiseman geeft aan dat psychologen in dit verband spreken over het vermogen om een voorstelling te maken van wat er gebeurd had kunnen zijn, in plaats van wat er gebeurde. Op basis hiervan is te verwachten dat het bevorderen van een optimistische interpretatie ook van invloed is op de perceptie van risico's (Wiseman, 2010). Waar pessimisten meer gericht zijn op het waarnemen van bedreigingen, zijn optimisten beter in te staat juist kansen waar te nemen. Dit sluit ook aan bij de conclusies van Evans (2012) dat mensen hun risicoperceptie (en daardoor ook hun lef) kunnen ontwikkelen.

Kortom, een positieve en constructieve betekenisgeving draagt bij aan verhoogd positief welzijn en maakt mensen veerkrachtiger, zodat zij effectiever met vervelende situaties of tegenslagen kunnen omgaan en vanuit daar zelfs kunnen groeien – ook met betrekking tot lef.

### **7.6.2 Locus of control**

Zoals in paragraaf 6.6.1 is vermeld hebben mensen van nature de neiging om een verklaring te geven voor gebeurtenissen die hen overkomen, zodat een beeld ontstaat van een wereld die voorspelbaar, controleerbaar en onwillekeurig is. Vaak bevat die verklaring een component over de ervaren invloed die de persoon heeft over die gebeurtenis. Bijvoorbeeld: als een student niet slaagt voor een examen kan hij dit verklaren vanuit onvoldoende studie, of door te stellen dat hij telkens werd afgeleid door een onrustige medestudent. Wanneer die student de verklaring voor zijn gebeurtenis toekent aan een dergelijke externe factor zal hij zich weinig inspannen om er iets aan te veranderen, omdat hij er van overtuigd is dat het niet binnen zijn controlebereik ligt. Echter, wanneer de student erkent dat de oorzaak van de tegenvaller ligt bij het feit dat hij zich onvoldoende heeft voorbereid, dan kan hij zich wel voornemen om volgende keer harder te studeren en de situatie te veranderen (Zimbardo et al., 2009).

Het oriëntatiepunt van het toekennen van verklaringen wordt de 'locus of control' genoemd (Lefcourt, 1982; Zimbardo et al., 2009). Mensen met een interne locus of control zullen eerder erkennen welke invloed zij zelf hebben of hebben gehad tijdens gebeurtenissen en zullen deze verklaren in termen van hun eigen inspanning, handelen en vermogens. Daarentegen zullen mensen met een externe locus of control eerder de neiging hebben de verklaring van gebeurtenissen buiten zichzelf te leggen en toe te kennen aan omgevingsfactoren, andere mensen of gewoon aan toeval. Beide oriëntaties zijn niet per se positief of negatief, productief of contraproductief. Bijvoorbeeld: wanneer een dierbare plotseling komt te overlijden aan een natuurlijke oorzaak, zal iemand met een sterke interne locus of control de neiging hebben de oorzaak of schuld (deels) onterecht op zich te nemen, wat juist kan leiden tot sterke gevoelens van machteloosheid, schuld en verdriet (Zimbardo et al., 2009). Daarentegen: als iemand met een sterke externe locus of control te veel drinkt, vervolgens in de auto stapt en daardoor een ongeluk veroorzaakt, zal hij eerder geneigd zijn andere weggebruikers de schuld te geven. Omdat hij zijn eigen invloed niet erkent is het onwaarschijnlijk dat hij de volgende keer meer verantwoordelijk omgaat met zijn drink- en rijgedrag.

Bovenstaande voorbeelden illustreren het continuüm waarop de interne en externe locus of control zich bevinden. Idealiter heeft iemand niet uitsluitend óf een interne óf een externe locus, maar is in staat om tussen oriëntaties te switchen. Welke locus of control iemand toepast op een situatie houdt ook verband met het zelfbeeld: iemand met een gezond en stabiel zelfbeeld is beter in staat om per



situatie de juiste en realistische locus toe te passen (Lefcourt, 1982; Zimbardo et al., 2009). Deze persoon zal niet schromen successen aan zichzelf toe te schrijven wanneer hij zich daar voor heeft ingespannen, maar zal ook niet zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van falen vermijden. Iemand met een instabiel zelfbeeld daarentegen, is eerder geneigd successen toe te schrijven aan geluk of toeval en negatieve gebeurtenissen aan (het gebrek aan) zijn eigen inspanning of talenten (Lefcourt, 1982; Zimbardo et al., 2009). Over het algemeen houdt de interne locus of control het meeste verband met mentale gezondheid, omdat dergelijke mensen over meer optimisme, volharding, waargenomen gedragscontrole en veerkracht beschikken (Lefcourt, 1982; Zimbardo et al., 2009; Reich et al., 2010). Daartegen houdt een algemene externe locus of control juist meer verband met vermijgend gedrag, afhankelijkheid en emotionele instabiliteit en zijn dergelijke mensen lastiger te coachen.

### **7.6.3 Cognitieve herstructurering**

Mensen kunnen zichzelf op verschillende manieren hinderen in hun eigen groei of het in het realiseren van hun doelen. Bijvoorbeeld door situaties te vermijden waarin zij zich onzeker voelen of door hun eigen vermogens zwaar te onderschatten. Aan deze belemmeringen liggen vaak onbewuste en zelf-veroordelende denk- en gedragspatronen ten grondslag, welke men vanaf jongs af aan heeft aangeleerd en versterkt (Cohen & Ellis, 2006; Zimbardo et al., 2009; Kahneman, 2011). Zo beschikken de meeste mensen wel over een verzameling beperkende overtuigingen: diepgewortelde opvattingen over de wereld en onszelf die zijn ontstaan door verleden ervaringen en herhalende bevestigende betekenisgeving. Die ervaringen worden gaandeweg losgeweekt van de context waarin ze zijn ontstaan en zijn zodoende op latere leeftijd gegeneraliseerd (Cohen & Ellis, 2006). Ook zijn deze opvattingen geautomatiseerd: zonder dat we ons er bewust van zijn, treden deze opvattingen in werking in reactie op situaties waar we mee worden geconfronteerd en beïnvloeden ons gedrag in die situatie. Bovenal zijn dergelijke overtuigingen vaak irrationeel: ze sluiten niet aan op de feiten van het nu, zijn contraproductief en roepen heftige emoties op. Voorbeelden van belemmerende overtuigingen zijn 'iedereen moet mij aardig vinden, anders ben ik waardeloos' of 'ik kan nooit iets goed doen omdat ik zo onhandig ben'. Die eerste overtuiging zal bijvoorbeeld leiden tot sub assertief gedrag en de tweede zal leiden tot het vermijden van prestatiegerichte situaties (Cohen & Ellis, 2006; Dekkers, 2007).

Het veranderen van dergelijke overtuigingen is een therapeutisch proces waar 'Rationeel- emotieve Therapie' (RET) voor wordt gebruikt. Wanneer belemmerende overtuigingen hardnekkig zijn en een poging tot ombuigen tot heftige reacties leidt, wordt daarom aangeraden dit proces te laten begeleiden door een in RET gespecialiseerde therapeut. De overtuigingen die zich dicht bij de oppervlakte bevinden kunnen echter ook zonder therapeutische begeleiding getransformeerd worden. Het ombuigen van irrationele naar rationele overtuigingen, en van beperkende naar positieve overtuigingen, wordt ook wel cognitieve herstructurering genoemd (Cohen & Ellis, 2006; Zimbardo et al., 2009).

Tijdens de eerste stap van cognitieve herstructurering staat bewustwording centraal, wat men kan bereiken middels door te vragen naar waarom hij doet wat hij doet, of juist bepaalde situaties vermijdt. De tweede stap is gericht op de erkenning van de niet realistische aard van de overtuigingen. Tijdens de derde stap wordt de geldigheid van de overtuigingen grondig getoetst (en ontkracht) middels kritische vragen ten opzichte van de waarheid van de inhoud en gevolgtrekkingen van de overtuigingen. Als laatst richt cognitieve herstructurering zich op het aanleren van vervangende en positieve overtuigingen, met als doel ook deze naar het onbewuste en automatische niveau te tillen (Cohen & Ellis, 2006; Dekkers, 2007;). Voorbeelden van positieve overtuigingen zijn 'ik heb er vertrouwen in dat ik prima en ter plekke met verrassingen om kan gaan' of: 'ik geloof dat mensen altijd een positieve intentie hebben'.

Door belemmerende overtuigingen te transformeren naar positieve overtuigingen, worden productieve reacties op stressvolle situaties geautomatiseerd, in de plaats van negatieve reacties. Het resultaat is onder meer dat men een sterker en positief zelfbeeld ontwikkelt, de persoonlijke effectiviteit en probleemoplossend vermogen wordt verhoogd en dat men beter en sneller psychologisch herstelt van tegenslagen (Cohen & Ellis, 2006; Zimbardo et al., 2009; Reich et al., 2010).

#### **7.6.4 Emotie regulatie**

Omdat angst als voorwaarde wordt beschouwd voor lef en het managen van angst bijdraagt aan lef ontwikkeling lijkt een mechanisme in relatie tot het reguleren van emoties onmisbaar. Coping, het omgaan met tegenslagen, kan worden onderverdeeld in twee soorten: probleemgerichte coping en emotiegerichte coping. Probleemgerichte coping is gericht op het veranderen van de situatie, terwijl emotiegerichte coping zich richt op de manier waarop men omgaat met negatieve gedachten of gevoelens (Zimbardo et al., 2009). Eén van de meest relevante emotiegerichte coping mechanismen is in dat verband het weerstaan van angstige prikkels en impulsen (ook aangeduid als 'frustratietolerantie' of 'impulscontrole'). Een methode om ongemak of pijn makkelijker te verdragen is het sturen of afleiden van de aandacht en waarneming van gevoel naar een ander onderwerp of een andere activiteit. De menselijke hersenen kunnen slechts een fractie van alle binnenkomende zintuiglijke prikkels bewust waarnemen. Mensen kunnen voor een deel zelf selectief in zijn. Men kan zich bijvoorbeeld focussen op muziek (of de herinnering aan muziek), of op de ademhaling wanneer men onaangename prikkels wil vermijden (Baumeister & Tierney, 2012).

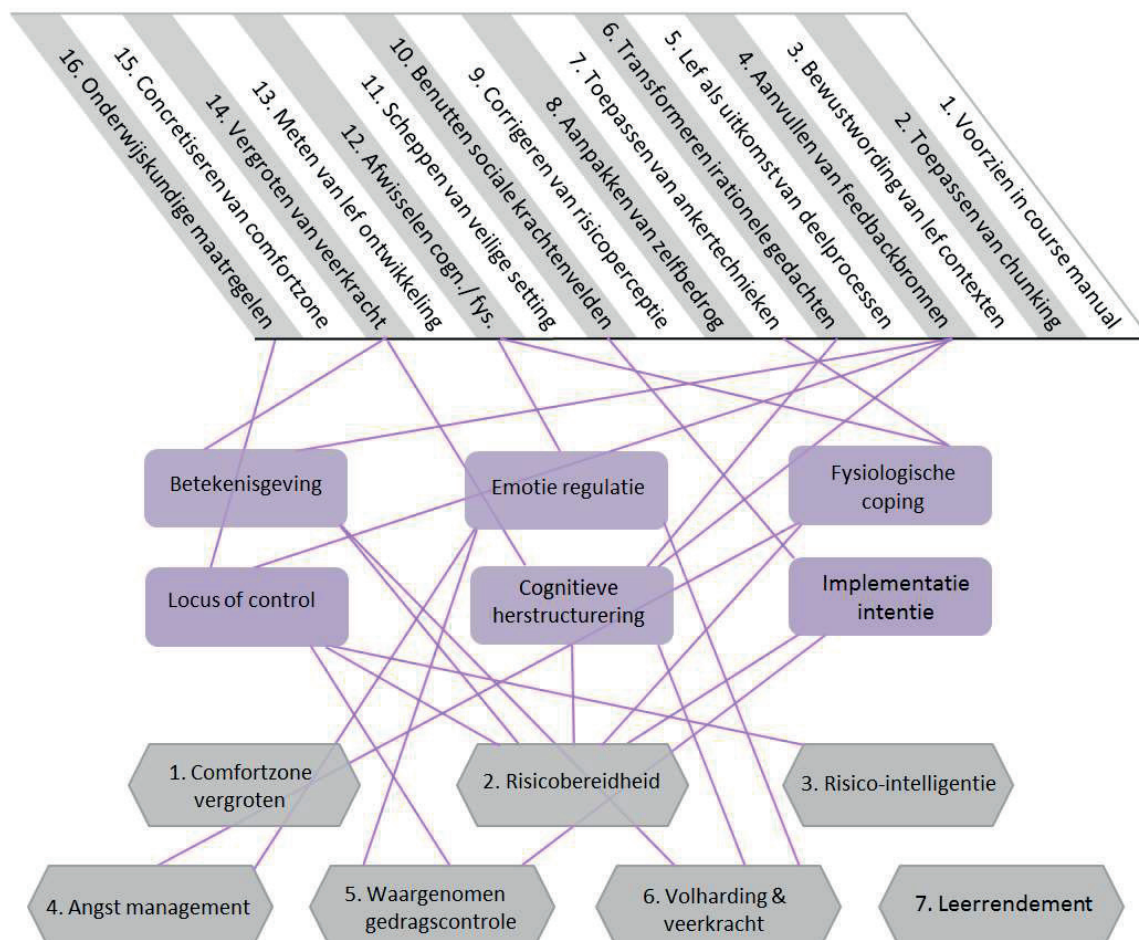
Kahneman (2011) geeft aan dat impulscontrole ook meetbaar is en verwijst hiervoor naar de Cognitive Reflection Test van Frederick & Stanovic (2012). Tevens brengt hij beperkte zelfcontrole in verband met het door hem beschreven impulsieve denksysteem 1. Daarnaast geeft Vonk (2014) aan dat vanuit de neurologie inmiddels ook bekend is hoe zelfcontrole werkt in de hersenen. Het blijkt mogelijk gemaakt door het deel van brein dat de zogenaamde 'executieve controle' regelt. Dit hersendeel maakt het mogelijk voor mensen zich te concentreren, om impulsen te onderdrukken en om behoeften uit te stellen. Baumeister & Tierney (2012) tonen aan dat versterking van zelfcontrole op één deelgebied (bijvoorbeeld verstandiger geldbeheer) ook de zelfcontrole op andere gebieden bevordert (bijvoorbeeld sporten of gezonder eten). Een aanvullende aanwijzing dat zelfcontrole vergroot kan worden komt van Jones, Livson & Peskin (2003), die vaststelden dat mensen over het algemeen beter worden in zelfcontrole naarmate ze ouder worden. Een hoge zelfcontrole op jonge leeftijd blijkt diverse positieve gevolgen op latere leeftijd te bieden. Zo toonde Mischel (1964) met zijn klassieke marshmallow-experimenten aan dat kleuters die beter scoorden op zelfcontrole en uitstel van behoefte, jaren later significant beter functioneerden in vele facetten van het leven.

Eén van de technieken waarmee mensen hun emotiegerichte coping kunnen verbeteren betreft 'de frustratie-tolerantie-truc' (Hayes, 2004). Op basis hiervan kunnen mensen een mindset aanleren waarmee ze ongemak niet zozeer leren verminderen, maar leren accepteren. Hayes licht toe dat mensen zich zorgen maken over belemmeringen die optreden als ze iets moeilijks te doen staan (bijvoorbeeld een rood hoofd, zweten of stotteren). De onderbuik (het gevoel) dicteert ons dat we iets juist moeten vermijden, echter gaan we volgens de techniek van Hayes (2012) daar juist tegenin. Bij deze techniek gaat men er ook vanuit dat dat zal gebeuren en dat men zich rot zal voelen – desondanks gaat men er voor. Met deze techniek leert men een aantal irrationele gedachten te vervangen door de volgende constructieve overtuigingen: 'Je hoeft je niet altijd lekker te voelen. Je gevoelens zijn geen feiten en dicteren niet hoe jij je moet gedragen. Als iets onprettig voelt, kun je het nog steeds doen; je kunt verdragen dat het onprettig is'. Hayes heeft deze techniek gebaseerd op de eerder door hem ontwikkelde Acceptance and Commitment Therapy (ACT). Hayes (2004) geeft aan dat de initiële tegenzin, angsten en weerstanden zelf bijna altijd erger blijken dan het ervaren van de enge gebeurtenis zelf. Door gebruik te maken van frustratietolerantie (ook wel impulscontrole

genoemd) leren deelnemers om ongemak langer vol te houden en ze dit vermogen verder kunnen vergroten. Daardoor zullen ze minder snel risicovolle situaties vermijden en deze juist eerder aangaan en zodoende sneller hun comfortzone vergroten.

### 7.6.5 Fysiologische coping

In dit onderzoek is gebleken dat bij lef naast cognitieve, sociale en emotionele processen ook fysiologische processen een grote rol kunnen spelen (deze vier typen processen zijn ten dele met elkaar verweven). Om die reden kan ook het fysiologisch mechanisme worden ingezet bij de ontwikkeling van lef. Het luisteren naar favoriete muziek kan bijvoorbeeld mensen in een meer energieke en optimistische stemming brengen, dat hen helpt bij het overwinnen van angsten of het aangaan van risico's. Learner & Keltner (2001) onderzochten de bereidheid tot het aangaan van risico's in relatie tot boosheid en ontdekten dat naarmate mensen meer boos waren, ze tot meer risico's bereid waren en ze de uitkomsten als positiever inschatten. Biswas-Diener (2012) legt uit dat boosheid een sterkere emotie is dan angst en angstgevoelens kan 'overrulen' en geeft aan dat verschillende topsporters en politici bewust boosheid weten op te wekken wanneer ze angst de baas willen zijn. Door constructief dit mechanisme te triggeren kunnen deelnemers hun energie en risicobereidheid op zelfgekozen momenten laten toenemen, waardoor ze op gewenste momenten makkelijker en meer lef kunnen tonen.



Figuur 7.5 Coping mechanismen in samenhang met outcomes (en interventies).

### 7.6.6 Implementatie-intentie

Het ontwikkelen van lef omvat naast het leren managen van angst en het versterken van hulpbronnen ook het veranderen van gedrag en gewoontes. Aangeleerd gedrag kan ongewenst zijn wanneer deze lef en lef ontwikkeling in de weg staat, maar dit kan worden vervangen met nieuwe en wel gewenste gewoontes. Automatische gewoonte- en gedragspatronen kunnen echter hardnekkig en lastig te veranderen zijn (Kahneman, 2011; Brug et al., 2012). Wanneer mensen proberen te volharden in een gekozen gedragsverandering worden ze regelmatig geconfronteerd met hun ingesleten contra-productieve reactiepatronen. Wanneer zo'n reactiepatroon onverwacht geprikkeld wordt is de kans groot dat iemand daardoor terugvalt in het ongewenste oude gedrag. Door bewust te worden van deze reactiepatronen en van waar deze door worden getriggerd, is de eerste stap gezet naar het voorkomen van een terugval (Gollwitzer, 1999; Brug et al., 2012). De tweede stap is het oefenen met het loslaten van de ongewenste reactiepatronen door het toepassen van nieuw gedrag. Door specifiek gewenst gedrag te plannen in een specifieke situatie, wordt als het ware een nieuwe verbinding gelegd tussen gedrag en cues uit de omgeving. Deze methodiek wordt 'implementatie-intentie' genoemd en wordt veelal ingezet bij gedragsveranderingstrajecten zoals stoppen met roken, afkicken van alcoholverslavingen en het aanleren van gezonde eetgewoontes (Gollwitzer, 1999; Brug et al., 2012). Oud en ongewenst gedrag kan worden veranderd door nieuw en positief gedrag te verbinden aan de cues in de omgeving die normaal gesproken een contraproductieve reactie veroorzaakten. In feite zegt men 'Wanneer A gebeurt doe ik B in plaats van C'. Door gebruik te maken van de implementatie-intentie verkrijgen deelnemers een versterkt gevoel van waargenomen gedragscontrole, veerkracht en volharding.

## 7.7 Onderwijskundige mechanismen

De laatste categorie van mechanismen die in dit onderzoek zijn benut heeft met name betrekking op didactische en pedagogische processen en principes. Het Lef trainingstraject kan immers beschouwd worden als een onderwijskundig programma en bevat naast interventies ter ontwikkeling van lef ook interventies ter bevordering van het leerrendement (zie hoofdstuk 8). Om de beoogde outcomes te realiseren is het ook van belang dat de deelnemers tools leren toepassen en specifieke vaardigheden leren eigen te maken. Dat de deelnemers effectief leren is in die zin een voorwaarde voor de pragmatische validiteit van het trainingstraject. Onderstaande mechanismen hebben in dat licht invloed op de mate waarin deelnemers daadwerkelijk en op een duurzame manier leren tijdens en van het trainingstraject. De samenhang van de drie onderwijskundige mechanismen met de zeven outcomes is weergegeven in figuur 7.6.

### 7.7.1 Participatie motivatie

Motivatie is onmisbaar bij leren en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. Eerder is al de motivatie ten opzichte van het investeren in eigen lef ontwikkeling toegelicht. Daarnaast beschikken deelnemers ook over een motivatieniveau ten opzichte van de interventies op het niveau van het trainingstraject. Deze participatiemotivatie verwijst naar de mate waarin deelnemers bereid zijn zich in te spannen om een trainingstraject überhaupt te volgen en om actief deel te nemen tijdens de bijeenkomsten (Bergenhengouwen et al., 1998; Slavin, 2003; Upah, 2008; De Galan, 2015). Deelnemers zijn via verschillende wegen te motiveren om actief deel te nemen aan het trainingstraject. Ten eerste maken potentiële deelnemers een inschatting van de mate waarin zij zich herkennen in de voorgelegde uitdagingen met betrekking tot lef waarvoor het trainingstraject oplossingen aanreikt. Op grond van de verstrekte informatie wordt een bepaalde mate van vertrouwen gewekt in de beschreven aanpak (Bergenhengouwen et al., 1998). Geïnteresseerden schatten dan in hoeverre het Lef trainingstraject aansluit op hun wensen, prioriteiten en mogelijkheden. Op basis hiervan maken ze een inschatting of de verwachte investering in tijd, budget en inspanning in voldoende mate rendabel zal zijn. Wanneer potentiële deelnemers voldoende aansluiting ervaren en het trainingstraject relevant achten voor zichzelf, zal hun participatiemotivatie

toenemen (Bergenhengouwen et al., 1998; Upah, 2008). Deze aansluiting van het trainingstraject en diens interventies op de wensen, prioriteiten en mogelijkheden van de deelnemers blijft een belangrijke factor voor het behoud van participatiemotivatie gedurende een trainingstraject. Hoe nauwer deze aansluiting en hoe groter het voorstellingsvermogen van deelnemers van het eindresultaat voor hen, hoe meer tijd en moeite zij bereid zijn te investeren in hun actieve deelname (Upah, 2008; De Galan, 2015).

Het is voorstelbaar dat naast bovenstaande rationele persoonlijke motieven ook andere factoren van invloed kunnen zijn op de motivatie te participeren. Gedacht kan worden aan de loyaliteit aan een leidinggevende (die bijvoorbeeld van mening is dat een medewerker gebaat is bij deelname, terwijl de medewerker dat in mindere mate zo ervaart), of de loyaliteit aan een collega (die bijvoorbeeld graag gesteund wil worden bij deelname aan een 'spannend' trainingstraject). Maar ook de loyaliteit aan een groep kan meespelen; deelname aan trainingen kan ervaren worden als een manier om bij een groep te horen (die waarde hecht aan ontwikkeling).

Ook concentratie (en de daarmee samenhangende aandachtsboog) wordt gezien als een belangrijke factor voor participatiemotivatie en is verbonden aan de menselijke fysiologie. Het verwerken van nieuwe inzichten vergt mentale energie en bouwstoffen waarmee nieuwe verbindingen worden gemaakt in de hersenen. De hiervoor verantwoordelijke organen in de hersenen kunnen de daarvoor benodigde stoffen slechts beperkte tijd produceren. Deze organen hebben regelmatig tijd nodig om te herstellen en nieuwe voorraden van de benodigde stoffen aan te maken. Het brein functioneert in die zin beter wanneer de doorbloeding op peil blijft en voldoende zuurstof kan aanleveren aan de hersenen. Door een zittende houding regelmatig af te wisselen met fysiek meer inspannende beweging, bijvoorbeeld door energizers, wordt de doorbloeding gestimuleerd. Door daarnaast ook aanraking te bevorderen en emoties zoals angst op te roepen worden hormoonstoffen geactiveerd die bijdragen aan extra energie en alertheid van het lichaam. Dankzij deze stimulatie en de afwisseling tussen mentale en fysieke taken wordt de participatiemotivatie op peil gehouden (Pike, 1995; Upah, 2008).

Wanneer de participatiemotivatie is verhoogd en wordt bewaakt, zijn deelnemers meer bereid om zich in te spannen en op de training te focussen, nemen zij effectiever nieuwe informatie op en kan voorkomen worden dat zij vermoeid of ongeïnteresseerd raken (Van der Veen & Van der Wal, 2012; De Galan, 2015). Via deze weg wordt het leerrendement van het traject bewaakt en vergroot.

### **7.7.2 Transfer**

Een tweede belangrijk mechanisme bij het optimaliseren van leerrendement is transfer. Transfer betekent letterlijk 'overdracht' en verwijst naar de mate waarin het geleerde als resultaat van een training leidt tot daadwerkelijke veranderingen in de praktijk (Upah, 2008; Grossman, 2011). In dit geval betekent optimale transfer dat de aangereikte inzichten en tools en volbrachte uitdagingen ook daadwerkelijk leiden tot toename van lef bij deelnemers in contexten buiten het trainingstraject. Transfer kan op verschillende manieren worden bevorderd. Eén van de meest effectieve methoden is 'error management': het laten toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden waarbij fouten worden gemaakt, waardoor deelnemers aan de hand van feedback en reflectie concreet van die fouten kunnen leren (Slavin, 2003; Grossman, 2011). Daarnaast kan het gebruik van sociale interactie transfer bevorderen, doordat men ervaringen en ideeën kan uitwisselen, elkaar kan steunen en kan leren van elkaar (Thomas & Grimes, 2008). In principe geldt dat hoe realistischer de voorbeeldsituaties zijn die in de training worden gebruikt, hoe meer deelnemers deze kunnen koppelen aan hun eigen situatie en hoe groter de transfer zal zijn (De Galan, 2015). En juist persoonlijke situaties die worden gedeeld met andere deelnemers vormen realistische voorbeeldsituaties. Het adequaat onthouden en toepasbaar maken (internaliseren) van nieuwe, relatief complexe informatie vraagt om een systematische opbouw van deze informatie. Deze informatie is idealiter op individueel niveau en continu beschikbaar voor deelnemers. Op deze

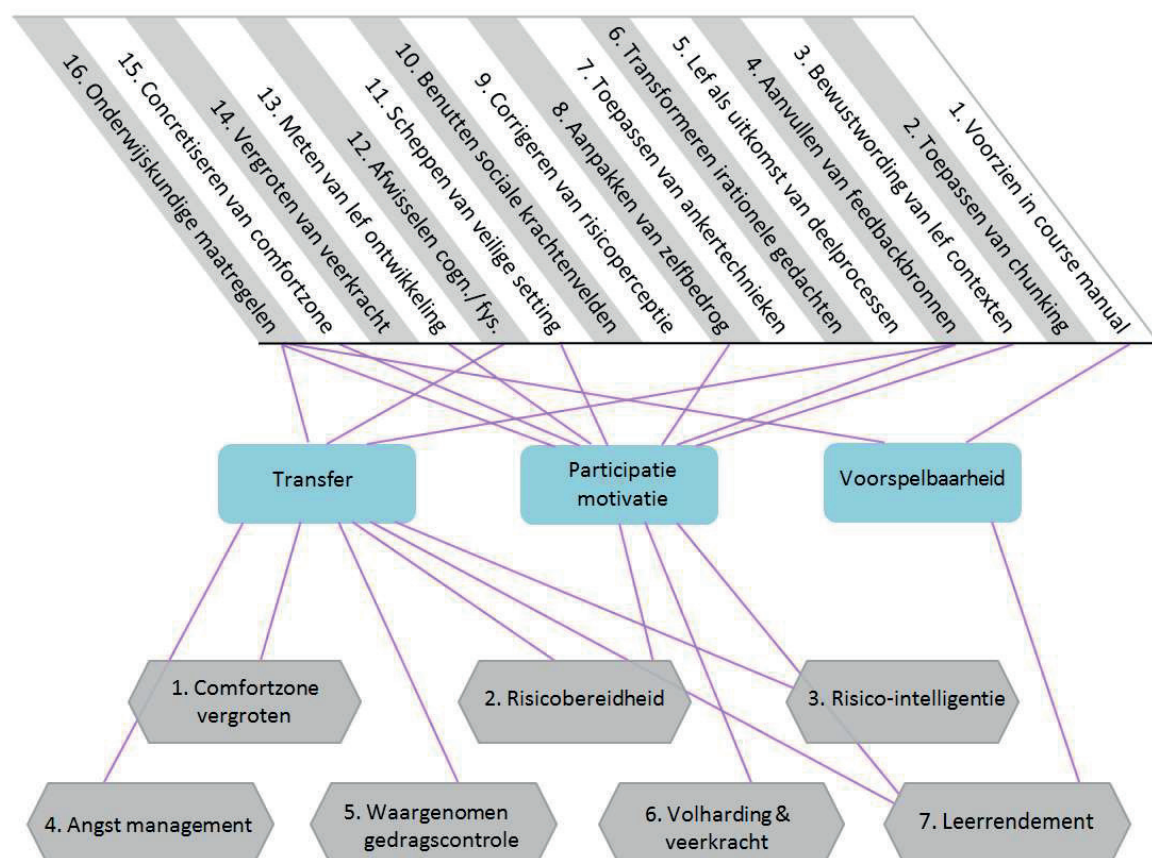


manier kunnen zij naar behoefte een beroep doen op de informatie en leerstappen die hen worden aangereikt (Staples et al., 1998; Slavin, 2003; Thomas & Grimes, 2008).

Transfer kan in dat verband gezien worden als voorwaarde voor de effectiviteit van ieder leerprogramma. Wat is aangeleerd heeft immers als doel om te beklijven en voor daadwerkelijke verbetering te zorgen in de praktijk. In die zin zal transfer de pragmatische validiteit van het protocol dienen en zorgen voor hoger leerrendement.

### 7.7.3 Voorspelbaarheid

Zoals eerder vermeld hebben mensen van nature behoefte aan enige mate van voorspelbaarheid. Dit vergroot hun ervaring van controle, waardoor ze minder het idee hebben alleen maar onderhevig te zijn aan gebeurtenissen (Zimbardo et al., 2009). Het uitblijven van deze behoeftevervulling zal leiden tot verhoogde stressniveaus, hetgeen leren belemmert. De behoefte aan voorspelbaarheid is derhalve ook van belang bij het optimaliseren van het leerrendement van een trainingstraject. In die context hebben deelnemers de behoefte om te weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten, waardoor controle ervaren over hun deelname en leerproces. Zo zal het vooraf informeren van cursisten over de inhoud en de gewenste voorbereiding en houding tijdens het trainingstraject bijdragen aan een betere focus en aan een meer adequate transfer van de leerinhoud naar de praktijk van de cursist (Staples et al., 1998; Slavin, 2003). Ook voor de trainer is enige mate van voorspelbaarheid noodzakelijk, zodat hij of zij weet aan welke verwachtingen hij moet voldoen en zich adequaat kan voorbereiden (De Galan, 2015). Door in deze behoeften aan voorspelbaarheid te voorzien kan het leerrendement worden vergroot, omdat zowel deelnemers als de trainer weten waar ze aan toe zijn, waar zij hun inspanningen op dienen te richten en omdat hun ervaring van controle wordt vergroot.



Figuur 7.6 Onderwijskundige mechanismen in samenhang met outcomes (en interventies).

## 7.8 Samenvatting

In dit onderzoek is een Lef trainingstraject ontworpen, waarbij gebruik is gemaakt van wetenschappelijke inzichten in verschillende processen, welke zodanig worden aangewend dat lef toename het resultaat is. Dit resultaat kan worden geoperationaliseerd in verschillende onderdelen ofwel outcomes. De gebruikte wetenschappelijke inzichten (mechanismen) vormen de onderbouwing van de werking van het ontwerp. Vertaald in termen van de in dit onderzoek toegepaste CIMO-logica is een mechanisme datgene dat in een bepaalde context door een interventie teweeggebracht wordt en tot een bepaald voorspelbaar resultaat of outcome leidt (Denyer et al., 2008). Het laat zien hoe twee fenomenen (de interventie en de resultaten) met elkaar verbonden zijn (Tsoukas & Knudsen, 2005). Een mechanisme geeft antwoord op de vraag waarom deze interventie in deze context dit resultaat zal gaan produceren (Denyer et al., 2008).

De toepassing hiervan in dit onderzoek kan als volgt worden samengevat: wanneer in een organisatie een tekort aan lef wordt ervaren (context) en het Lef trainingstraject wordt toegepast (arrangement van interventies), zal aanwenden van psychologische, fysiologische of gedragsmatige processen (mechanismen), leiden tot lef toename bij deelnemers (outcome).

Hiertoe zijn in dit onderzoek zijn 26 mechanismen gevonden, welke worden getriggerd door 16 interventies (zie hoofdstuk 6) en leiden tot 7 soorten outcomes. De 26 mechanismen zijn ingedeeld in 5 categorieën en leiden tot 7 soorten outcomes, welke het Lef trainingstraject beoogt te realiseren. Deze outcomes zijn: 1. comfortzone vergroten; 2. risicobereidheid; 3. Risico-intelligentie; 4. angst management; 5. waargenomen gedragscontrole; 6. volharding en veerkracht; en 7. leerrendement. De 5 categorieën van mechanismen betreft: 1. cognitieve mechanismen; 2. Leermechanismen; 3. sociale mechanismen; 4. coping mechanismen; en 5. onderwijskundige mechanismen.







8



## 8 Validatie

### Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de 'peer consultations' met experts ( $\alpha$ -tests) en het veldonderzoek met gebruikers ( $\beta$ -tests) beschreven, alsmede de implicaties ervan voor het ontwerp. De literatuurverkenning en literatuurstudie naar lef en lef ontwikkeling (hoofdstuk 2 en 4) waren input voor het ontwerp van het Lef trainingstraject, zoals beschreven in hoofdstuk 6 en 7. Dit ontwerp is door experts uit het werkveld gevalideerd en door verschillende groepen gebruikers toegepast. Met 'experts' wordt in dit geval verwezen naar de definitie van *competente professionals*: 'Mensen die een goed begrip hebben van zowel: het wetenschapsdomein waarop de interventie gebaseerd is, als van de interventie zelf en van de context waarin getransfereerd wordt' (Van Aken, 2007). Het betreft mensen die ofwel specialist zijn ten aanzien van een specifiek inhoudsdomein (zoals psychologie, sociologie of neurologie) ofwel specialist zijn in hun rol als trainer en/ of coach in het licht van gedragsverandering. Sommigen zijn zowel inhoudelijk specialist als ervaren trainer of coach. Gebruikers zijn in dit geval medewerkers van de deelnemende organisaties die actief hun individuele lef willen bevorderen in relatie tot hun arbeidscontext.

In paragraaf 8.1 zijn de bevindingen van de 'peer consultations' met experts ( $\alpha$ -tests) en de implicaties ervan voor het ontwerp uitgewerkt. In paragraaf 8.2 staan de bevindingen van het veldonderzoek ( $\beta$ -tests) centraal alsmede de implicaties ervan voor het ontwerp. Daarbij wordt ook toegelicht welke interventies bij welke organisaties getest konden worden. Vervolgens wordt het ontwerp in paragraaf 8.2 geconfronteerd met het programma van eisen uit hoofdstuk 5. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

### 8.1 Resultaten van de $\alpha$ -tests en implicaties voor het ontwerp

Middels 'peer consultations' worden fouten, toepassingsproblemen en onvolledigheden van het ontwerp opgespoord. Het is een vorm van co-creatie waarbij klanten, potentiële gebruikers of bijvoorbeeld collega's kritisch meedenken met de onderzoeker (Weber, 2011). De verantwoording voor de keuze van deze consultaties als vorm van  $\alpha$ -tests is beschreven in hoofdstuk 3. In bijlage N zijn de kwantitatieve en kwalitatieve antwoorden van de participanten beschreven. In deze paragraaf worden de resultaten beschreven, welke in het ontwerp zijn verwerkt. Eerst worden de resultaten beschreven van één-op-één gesprekken met deskundigen, daarna volgt een samenvatting van de resultaten van een panel bijeenkomst van deskundigen.

#### 8.1.1 Individuele gesprekken met deskundigen

##### Betrokkenheid leidinggevenden

Eén van de experts wijst op de sterke impact die de betrokkenheid van leidinggevenden kan hebben op de effectiviteit van een trainingstraject. Hij verwijst naar onderzoek van Odjorno (1980) en bevestigt de daarin getoonde bevindingen vanuit zijn eigen ervaring. Hij adviseert daarom met opdrachtgevers de mogelijkheden en ambities te bespreken om deelnemers hun leerdoelen en plan voor toepassing in het werk te laten delen met hun leidinggevenden.

Bij navraag hierover bij andere deskundigen werd dit advies als zinvol beschouwd en bleken enkelen ook bekend met onderzoek hierover. Op grond hiervan is dit advies ter harte genomen bij de gesprekken met opdrachtgevers met als doel het integreren ervan in het ontwerp.

##### Tell, tell, tell

Een andere expert benadrukt het belang van een goede afsluiting van trainingsbijeenkomsten. Hij adviseert tijd aan het einde van een bijeenkomst te reserveren om de belangrijkste leermomenten samen met de deelnemers te herhalen. Dat helpt volgens hem de deelnemers ook bij het onthouden



van de behandelde onderwerpen. Hij vulde aan dat deelnemers gebaat zijn bij een structuur waarbij je vooraf een kader aangeeft voor de inhoud die die bijeenkomst aan bod komt, vervolgens deze inhoud aan bod komt en daarna wordt samengevat wat aan bod geweest is. In de woorden van de deskundige: 'First you tell them what you are going to tell them, then tell them and then tell them what you told them'.

Ook andere deskundigen steunen dit advies en pleiten voor wat zij noemen een 'wrap up' waarin bij voorkeur de deelnemers zelf het geleerde samenvatten en aangeven wat voor hen daarvan met name waardevol geacht wordt. Eén van hen vult aan dat het voorafgaand aan de bijeenkomsten expliciteren (c.q. managen) van de verwachtingen over de inhoud (en werkwijze) bijdraagt aan het psychologisch contract met deelnemers en daarmee aan hun commitment. Deze adviezen worden geacht bij te dragen aan de doelstellingen van het ontwerp en worden derhalve meegenomen in het ontwerp van het Lef trainingstraject.

### **Procesbenadering als structuuranker**

Om de structuur en toepasbaarheid van het trainingstraject te versterken adviseert één van de deskundigen om de benadering van lef als uitkomst van deelprocessen (zie 4.1) meer centraal te stellen en de andere interventies in het traject daar steeds aan te koppelen. Dat geeft ook een herkenbare rode draad. Dit advies is met twee andere experts besproken die voldoende kennis hadden over het door de onderzoeker uitgewerkte procesmodel. Zij steunden dit advies, maar waren niet zeker of de uitvoering ervan een adequate onderwijskundige opbouw van het trainingstraject in de weg zou staan. Deelnemers zijn immers vooral gebaat bij het leren hoe ze concrete uitdagingen in hun praktijk meer adequaat kunnen adresseren. Ze hebben minder belang bij het wetenschappelijk correct analyseren van lef als verschijnsel.

De onderzoeker heeft het initiële advies (om de procesbenadering als structuuranker te gebruiken) getracht te combineren met waakzaamheid voor conflicterende onderwijskundige belangen. Hiertoe wordt in het traject nog steeds gefocust op de koppeling van interventies aan leerdoelen van de deelnemers. Daarnaast wordt het procesmodel wel als centraal punt gebruikt voor de 'body of knowledge' (de kenniscomponenten).

### **Mede cursisten als leerbron**

Een ander advies betreft het systematisch benutten van de feedback die deelnemers elkaar kunnen geven en ze daartoe na een oefening samen te laten evalueren, voordat je plenair nabespreekt. Eventueel kunnen daarvoor vaste subgroepjes ingedeeld worden die elkaars leerdoelen dienen te kennen en betrokken zijn bij de voortgang. Voor enkele andere op dit punt geraadpleegde deskundigen bleek dit een vanzelfsprekende keuze. Op grond daarvan is dit advies vertaald in het ontwerp van het trainingstraject.

### **Focus op selectie van lef contexten**

Bij de bespreking van de in de literatuur gevonden 7 contexten (praktijkvarianten) van lef (zie 2.2.2) adviseerde één van de experts dat het beste gefocust kan worden op een selectie van de meest relevante contexten voor medewerkers in organisaties. Bij het beschreven lef landschap worden in dat verband de volgende vijf contexten als mogelijk relevant voor deelnemers beschouwd: fysiek lef, sociaal lef, innovatief lef, zakelijk lef en psychologisch lef. De contexten vitaal lef (de op medische uitdagingen gerichte variant van fysiek lef) en moreel lef zullen derhalve in het lef trainingstraject buiten beschouwing worden gelaten.

### **Woordkeus bij lef aanleidingen**

Bij de interventie gericht op het kennismaken met de verschillende lef contexten wordt een overzicht van zes clusters van lef aanleidingen gebruikt (zie bijlage H). Eén van de deskundigen vindt de daarin gebruikte termen niet allemaal even geschikt voor doelgroepen met leerdoelen in een organisatiecontext. Jargon zoals gebezigd in de literatuur over lef ontwikkeling (zoals *frustratie-tolerantie* en *risico-intelligentie*) is volgens haar onvoldoende herkenbaar voor de beoogde

doelgroepen en roept op tot onnodige semantische discussies. Ze adviseert de gebruikte termen kritisch na te lopen op herkenbaarheid en waar nodig te herzien. Twee andere experts herkenden haar kritiek en hielpen bij het vertalen naar meer herkenbare termen.

### **Alternatieve werkvormen**

Deskundigen vroegen veelal naar de wijze waarop verschillende interventies werden uitgewerkt en welke werkvormen hiervoor waren gekozen. Op basis hiervan werden verschillende suggesties gedaan voor alternatieve of aanvullende werkvormen, praktijkopdrachten en energizers. Hierbij werden de onderwijskundige principes zoals gevonden in het literatuuronderzoek besproken om te kijken welke doelen effectiever bereikt kunnen worden via bijvoorbeeld herhalen, uitleggen, demonstreren, implementeren, gebruiken. Zo werd bijvoorbeeld de werkvorm 'confessions' aanbevolen om een setting te creëren waarin deelnemers zich om beurten kwetsbaar opstellen en ervaren dat je je niet hoeft te schamen voor bepaalde angsten, omdat daarbij blijkt dat iedereen concrete angsten heeft. Ook werden aanvullende uitdagende energizers aangereikt zoals 'de menselijke knoop', waarbij deelnemers elkaar aanraken en in vreemde posities moeten manoeuvreren om uit de knoop te komen. Of de 'trustfall 2.0' waarbij deelnemers zich vanaf een stoel bovenop een tafel staand naar achteren laten vallen (in een 'vangnet' van andere deelnemers).

### **8.1.2 Panel sessie**

#### **Sociale rolconflicten**

Eén van de deskundigen waarschuwt ervoor dat nieuw aangeleerd gedrag in de praktijk van de deelnemers tegengewerkt kan worden. Ze geeft aan dat dit met name te verwachten is bij lef en al helemaal bij toename van sociaal lef. Ze licht toe dat verwacht kan worden dat de inbedding van het nieuwe gedrag invloed heeft op de sociale relaties van de deelnemer en daarmee weerstanden oproepen. Deelnemers zijn er daarom volgens haar bij gebaat als zij bewust gemaakt worden van deze mogelijke effecten. en bij het aanleren van technieken om het draagvlak in hun sociale systeem te vergroten voor de beoogde gedragsverandering. Ze adviseert daartoe deelnemers hun wens tot gedragsverandering in hun sociale groep te laten expliciteren en te laten vragen om begrip en steun daarvoor. Andere panelleden beaamen deze verwachtingen en dit advies.

Verwacht kan worden dat dit advies bijdraagt aan het doel van het ontwerp en een goede aanvulling kan zijn op de interventie 'benutten van sociale krachtenvelden'. Daartoe wordt ook ondersteunende literatuur over dit thema gezocht en toegevoegd aan het literatuuronderzoek.

#### **Implementatie intentie**

Een ander advies ten aanzien van sociale invloeden had betrekking op verleidingen vanuit de sociale hoek om terug te vallen in het oude (ongewenste) gedragspatroon. Betreffende expert licht toe dat in de fase waarin een deelnemer daadwerkelijk in de praktijk gaat experimenteren met het nieuwe gedrag anderen hem of haar (al dan niet onbedoeld en onbewust) kunnen verleiden tot het oude ongewenste gedrag. Wanneer een deelnemer onvoorbereid door de sociale situatie wordt overrompeld handelen ze bijna altijd vanuit hun reflexmatige, bekende (en in dit geval ongewenste) gedragspatroon. Deze momenten van sociale druk blijken volgens de deskundige een veel voorkomende oorzaak te zijn van terugval in oud gedrag en verdient daarom aandacht. Hij vult aan dat dit soort moeilijke momenten zich goed laten voorspellen en dat met name de 'implementatie intentie' een effectieve techniek is waarmee mensen vaker succes hebben bij het volhouden tijdens moeilijke momenten. Door het nieuwe gedrag te blijven toepassen verwordt dit tot een nieuwe reflexmatige handelwijze. Een aantal deskundigen herkennen dit mechanisme en steunen het advies dat aansluit op de doelstelling van het ontwerp. Ook dit advies wordt toegevoegd aan het ontwerp van de interventie 'benutten van sociale krachtenvelden' en ondersteund door literatuur die over dit onderwerp wordt gezocht.

### **Minder volle planning**

Verscheidende deskundigen uitten bezorgdheid over de planning die in hun ogen te ambitieus was. Het traject biedt volgens hen in deze vorm te weinig tijd om de geplande interventies goed tot hun recht te laten komen en voldoende vertaalslag naar de praktijk te kunnen maken. Twee deskundigen vullen aan dat dit met name geldt voor meer ervaren doelgroepen. Studenten initiëren volgens hen meestal minder interactie, vermoedelijk omdat zij zonder arbeidscontext zich minder vaak afvragen hoe leerstof in bepaalde situaties het beste kan worden toegepast. Het panel adviseert een selectie te maken van de belangrijkste interventies, de minder belangrijke interventie als optioneel te beschouwen wanneer er tijd voor is (ook omdat ervaren groepen kunnen variëren in door hen geïnitieerde interactie) of meer tijd te organiseren.

Op grond van deze adviezen zijn in overleg met twee deskundigen de belangrijkste interventies geselecteerd en zijn de minder belangrijke interventies als optioneel verwerkt in het trainingstraject.

### **Serendipity**

Eén van de experts viel het op dat het trainingstraject uit lijkt te gaan van een bepaald denkkader, waarbij vooral aandacht is voor vooraf verwachte uitdagingen. Hij stelde voor om in het trainingstraject ook het onverwachte toe te passen (serendipity) door deelnemers bijvoorbeeld te confronteren met onverwachte zaken, waarbij lef nodig is.

De onderzoeker geeft aan dat onverwachte uitdagingen in zoverre al aan bod komen dat de energizers lef vereisen en vooraf niet bekend zijn. Eerder is al verondersteld dat deelnemers meer gebaat zijn bij ontwikkelen van speculatief (gepland) lef (zie 2.2.2). Het advies is met dit inzicht in conflict en zal derhalve niet worden meegenomen bij het ontwerp van het Lef trainingstraject.

### **Versterken van gezond functioneren**

Meerdere panelleden geven aan dat in het trainingstraject teveel gefocust wordt op herkennen en verhelpen van hindernissen (ongezond functioneren). Het trainingstraject kan volgens hen beter niet te therapeutisch worden, omdat de meerwaarde van dit ontwerp juist gericht is op het versterken van gezond functioneren en sterke eigenschappen en daarmee iets nieuws toevoegt aan de reeds bestaande methoden waarbij hoofdzakelijk ongezond functioneren wordt aangepakt.

Dit advies sluit aan op de in de literatuur gevonden trends binnen de Positieve Psychologie en op de beoogde positionering van het ontwerp. Derhalve wordt dit advies vertaald in aanpassing van het ontwerp. Hiertoe wordt meer aandacht besteed aan bijvoorbeeld het durven stellen en delen van uitdagende doelen en het herkennen van en voortbouwen op eigen succeservaringen.

### **Veerkracht**

Ten aanzien van de interventie gericht op vergroting van veerkracht, pleit één van de panelleden voor aanvulling met de zienswijze dat veerkracht pas kan ontstaan ‘wanneer verlies er ook mag zijn’. Zij benadrukt dat deelnemers ervan bewust moeten worden dat de erkenning en acceptatie van het verlies voorwaarde is om veerkrachtig te kunnen zijn. Coping is dan niet eens altijd nodig.

Een andere deskundige vult aan dat mensen veerkrachtiger blijken te zijn, wanneer zij zich bij het aangaan van risico's niet alleen richten op het eindresultaat, maar ook op de leeropbrengst van het proces daar naartoe. Beide adviezen sluiten aan op inzichten uit het literatuuronderzoek en op de doelen van het traject en worden derhalve meegenomen in het ontwerp.

### **Intake gesprekken**

De beoogde duur van het trainingstraject en de door deelnemers geïnvesteerde tijd legitimeert volgens enkele deskundigen het houden van een intake met deelnemers (of bij meer homogene groepen een vertegenwoordiging van hen). Bij dergelijke intakes kan nagegaan worden in hoeverre het traject aansluit op de beoogde doelen, het niveau en eventuele persoonlijke factoren van elke deelnemer. Wanneer een intake middels persoonlijke gesprekken niet praktisch is, kan ook voor een intake via email of telefoon gekozen worden. Dit levert volgens de panelleden niet alleen een goede controle op of deelnemers wel gebaat zijn bij deelname, maar biedt ook mogelijkheden om

maatwerktrajecten aan te bieden, waarbij accenten kunnen worden afgestemd op behoeften van deelnemers. De onderzoeker beaamt de genoemde voordelen, maar twijfelt of deze voor opdrachtgevers opwegen tegen de extra tijd en kosten die dit met zich meebrengt. Het advies lijkt in ieder geval de moeite waard om in de praktijk op haalbaarheid te testen en wordt derhalve vertaald in het voorlopige ontwerp.

### **Onderhoudsplan**

Verschillende experts benadrukken het belang van blijven toepassen van nieuwe inzichten en vaardigheden na afloop van het trainingstraject. De duur van het trainingstraject zelf biedt een te beperkte periode voor stevige verankering van het geleerde en zal daarom maar beperkt leiden tot de beoogde duurzame gedragsverandering. Om nieuw gedrag tot een nieuwe gewoonte te laten inslijten ('onbewust onbekwaam worden') moeten deelnemers volgens de panelleden voldoende rijpingstijd nemen waarin het gedrag wordt toegepast. Zij pleiten daarom voor het laten opstellen van een onderhoudsplan door de deelnemers, dat zij idealiter ook delen met relevante mensen in hun omgeving. Eén van de deskundigen vult aan dat dit ook het voordeel biedt dat deelnemers daardoor ook doelen kiezen, welke qua benadering (stapsgewijze aanpak) buiten de tijdshorizon van het trainingstraject vallen, waardoor het traject breder toepasbaar is. Deelnemers kunnen daartoe de eerste stappen naar hun grotere doelen onder begeleiding uitvoeren en de overige stappen zelfstandig aanpakken. Implementatie van dit advies in het ontwerp is op grond van bovenstaande als erg waardevol beschouwd en derhalve vertaald in het arrangement van interventies.

## **8.2 Resultaten van de $\beta$ -tests en implicaties voor het ontwerp**

### **8.2.1 Opzet van de veldtesten**

Het doel van veldtesten is (een deel van) het ontwerp te beoordelen op effectiviteit. Met andere woorden: Zijn de uitkomsten zoals voorspeld? (Weber et al., 2011). De verantwoording voor de keuze van een veldtest als vorm van  $\beta$ -tests is beschreven in hoofdstuk 3. In bijlage D en O zijn de gespreksverslagen en de antwoorden op de vragenlijst voor gebruikersvalidatie van de participanten aan de veldtesten beschreven. In deze paragraaf worden de resultaten van de veldtest beschreven.

### **Fasering van de $\beta$ -tests**

Om het arrangement van interventies aan veldtesten te kunnen onderwerpen zijn hiertoe gelegenheden verkend bij geïnteresseerde organisaties. Bij verschillende organisaties bleek op basis van de behoefte aan de (een deel van de) beoogde outcomes belangstelling om deel te nemen aan  $\beta$ -tests. Bij bepaalde organisaties was het mogelijk een beperkt aantal interventies eenmalig te testen. Bij andere organisaties vonden het wenselijk om meerdere interventies vaker te testen. In tabel 8.1 is te zien welke interventies hoe vaak en bij welke organisatie getest zijn.

### **Testomgevingen**

Bij totaal vijf organisaties zijn  $\beta$ -tests uitgevoerd. Bij een vestiging van ABN Amro werden verschillende interventies (zie tabel 8.1) gecombineerd tot een eenmalige 2 daagse training voor 18 deelnemers. Deze test werd begeleid door de onderzoeker zelf en een tweede trainer. Bij de Fontys Hogeschool konden alle (op dat moment beschikbare) interventies 2 keer worden getest. Hiertoe zijn de interventies gecombineerd tot een trainingstraject van 6 bijeenkomsten van elk een dagdeel, verspreid over 6 weken. Twee groepen van 12 participanten hebben dit traject doorlopen, waarbij ze zijn begeleid door afwisselend de onderzoeker en een tweede trainer. Ook bij GreenChoice Energie is een traject van 6 bijeenkomsten getest. Dit betrof een 1 op 1 coachingstraject, met de onderzoeker als coach. Bij FUJIFILM zijn enkele interventies verwerkt in een workshop van één dagdeel, met twee groepen van circa 43 deelnemers. Deze workshop is begeleid door de onderzoeker samen met een tweede trainer. Bij de gemeente Arnhem zijn meerdere interventies gecombineerd tot een

trainingstraject van 4 dagen, verspreid over 4 weken. Dit traject is getest bij 3 groepen met totaal 26 participanten. Deze trajecten zijn afwisselend begeleid door de onderzoeker en een tweede trainer. De genoemde organisaties hebben deelname aan de  $\beta$ -tests beschouwd als probleem oplossende dienstverlening en hebben in dat licht een marktconforme vergoeding aan de onderzoeker en zijn collega trainers uitgekeerd.

Interventies	Doelgroep	ABN AMRO	Fontys 1 <sup>e</sup> groep	Fontys 2 <sup>e</sup> groep	Green Choice	FUJI FILM	Arnhem 1 <sup>e</sup> groep	Arnhem 2 <sup>e</sup> groep	Arnhem 3 <sup>e</sup> groep
1. Voorzien in course manual				X				X	X
2. Toepassen van chunking		X	X	X			X	X	X
3. Bewustwording van lef contexten		X		X	X		X	X	X
4. Aanvullen van feedbackbronnen			X	X	X			X	X
5. Lef als uitkomst van deelprocessen					X	X	X	X	X
6. Transformeren irrationele gedachten		X		X	X	X	X	X	X
7. Toepassen van ankertechnieken			X	X		X	X	X	X
8. Aanpakken van zelfbedrog				X	X		X	X	X
9. Corrigeren van risicoperceptie		X	X		X	X	X	X	
10. Benutten sociale krachtenvelden					X		X	X	X
11. Scheppen van veilige setting		X		X			X	X	X
12. Afwisselen cogn./ fys. werkvormen		X	X	X		X	X	X	X
13. Meten van lef ontwikkeling			X	X			X	X	X
14. Vergroten van veerkracht			X		X		X	X	
15. Concretiseren van comfortzone		X		X	X	X		X	X
16. Onderwijskundige maatregelen		X	X	X	X		X	X	X

Tabel 8.1 Overzicht van interventies en doelgroepen bij de uitgevoerde  $\beta$ -tests

### 8.2.2 Kwalitatieve resultaten

Onderstaand wordt de belangrijkste kwalitatieve feedback beschreven, zoals ontvangen van participanten aan de  $\beta$ -tests. Bij de beschrijving van de feedback is gefocust op gesuggereerde verbeterpunten. Onderdelen waarover deelnemers tevredenheid uitten worden alleen in enkele gevallen vermeld (om de context van een verbeterpunt aan te geven).

#### ABN Amro

Bij een regiokantoor van ABN Amro werd één  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een aaneengesloten tweedaagse training met 18 participanten, verzorgd door twee trainers. In overleg met de opdrachtgever is zijn intake gesprekken met deelnemers gevoerd. Gezien de homogene aard van de doelgroep (allen bekleedde vergelijkbare functies en hadden vergelijkbaar niveau) is volstaan met een vertegenwoordiging van drie deelnemers. De feedback van de participanten had betrekking op onderstaande aspecten en is verwerkt in aanpassingen van het ontwerp van de geteste interventies.

- Het onderdeel gericht op herkennen en transformeren van belemmerende gedachten werd door alle participanten als erg waardevol beschouwd. Een aantal participanten (44%) vond echter dat er te weinig tijd was voor goede borging van de techniek.
- De meerwaarde van rollenspellen (als werkvorm voor sociaal lef vergroting) werd door een aantal (percentage onbekend) betwijfeld, omdat de deelnemers dat al vaak in andere trainingen gedaan hadden.
- Eén van de energizers werd door vijf participanten (28%) als studentikoos en weinig zinvol ervaren.



- De praktijkoefening in subgroepen werd door 16 participanten (89%) als erg leerzaam en impactvol beschouwd. De werkvorm werd door drie participanten (17%) echter wel als ethisch discutabel beschouwd. De opdrachtgever en de onderzoeker hebben hierover gezamenlijk verantwoording afgelegd (naar tevredenheid) bij bestuursvoorzitter Gerrit Zalm.
- De training als geheel werd gemiddeld als ruim voldoende ervaren (zie tabel 8.2).

### **Fontys Hogeschool**

Bij de opleiding International Event Management Studies van Fontys Hogeschool zijn totaal twee  $\beta$ -tests uitgevoerd, bestaande uit een trainingstraject van zes bijeenkomsten met steeds een week ertussen (waarin onder meer aan toepassingsopdrachten werd gewerkt). Het betrof groepen van circa 12 participanten, afwisselend begeleid door twee trainers. Nametingen enkele maanden na afloop van het trainingstraject werden evenals intakes niet wenselijk bevonden door de opdrachtgever en zijn niet uitgevoerd. De feedback van de 1<sup>e</sup> groep participanten na afloop van het traject betrof:

- De toegepaste lef meting zou wat meerdere deelnemers betreft beter kunnen aansluiten op de inhoud van het trainingstraject. Nu vinden zij de meting slechts beperkt valide en weinig zinvol.
- Het onderscheid tussen het lef landschap en de analyse van lef aanleidingen was voor een deel van de deelnemers verwarrend.
- De variant zakelijk lef vonden deelnemers (4<sup>e</sup> jaars HBO studenten) lastig te vertalen naar hun eigen leven. Als student hebben ze slechts beperkt te maken met significante uitgaven.
- Bij het trainingstraject lag volgens meerdere deelnemers een te sterk accent op het herkennen en aanpakken persoonlijke (sociale of cognitieve) obstakels. Er was meer behoefte aan mogelijkheden om gezond functioneren te versterken (zoals bij de positieve psychologie).
- De training als geheel werd gemiddeld beoordeeld met een rapportcijfer 7,8 (zie tabel 8.2).

De trainers vonden deze feedback in hun evaluatie terecht en vulden aan dat zij aanvullende feedback vanuit de peergroup van de deelnemers wenselijk vonden bij de uitvoering van huiswerkopdrachten.

Bovenstaande feedback is verwerkt tot de volgende aanpassingen in het ontwerp:

- De lef meting is in overleg met de andere trainer en een extern deskundige aangepast.
- In het trainingstraject is meer tijd gepland om het 'lef landschap' te borgen via toepassing, voordat het onderscheid in lef aanleidingen aan bod komt.
- De toepassingsopdracht omtrent zakelijk lef is (voor studenten doelgroepen) geschrapt.
- Het accent op herkennen en aanpakken persoonlijke obstakels is in balans gebracht met aandacht voor versterken van gezonde eigenschappen.
- Deelnemers worden voortaan ook geïnstrueerd iemand voor de rol van hulpcoach te vragen, zodat ze meer toegespitste feedback ontvangen bij praktijkopdrachten.

Vervolgens is een nieuwe  $\beta$ -test uitgevoerd op een nieuwe groep participanten. Bij de evaluatie van het aangepaste trainingstraject bleken participanten nog steeds (hetzij in mindere mate) van mening dat de lef meting niet geheel valide was. De lef meting is derhalve nogmaals kritisch bekeken en aangepast. Verder zijn geen herhaalde verbeter suggesties op deze punten ontvangen.

### **GreenChoice Energie**

Bij GreenChoice Energie werd één  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een coachingstraject van zes bijeenkomsten met twee weken ertussen (waarin aan toepassingsopdrachten werd gewerkt). Daarnaast is een intake per email afgenomen. Het betrof één participant, welke werd begeleid door de onderzoeker. De feedback betrof:

- De interventie gericht op veerkracht vergroten blijkt erg lastig toepasbaar. Tegenslagen laten niet goed plannen of uitlokken.

- De structuur van de bijeenkomsten en van het traject als geheel mag duidelijker (vooraf al). Een werkmap of handleiding zou daar wellicht aan bijdragen.
- Het coachingstraject als geheel werd beoordeeld met een rapportcijfer 7,5 (zie tabel 8.2).

De meest relevante evaluatie van de onderzoeker was: Enkele van de gebruikte locaties voor dit traject zijn weinig besloten en bieden daardoor vermoedelijk onvoldoende gelegenheid voor de participant om zich kwetsbaar op te stellen. De feedback van de deelnemer en de onderzoeker is verwerkt in aanpassingen van het ontwerp van de geteste interventies. Een handleiding voor de deelnemer is echter niet ontwikkeld, omdat verondersteld werd dat deze slechts beperkt bruikbaar zou zijn voor groepsgewijze trainingen.

### **FUJIFILM**

Bij FUJIFILM in Tilburg werd één  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een workshop van circa 3 uur. Het betrof totaal een eerste groep van 40 participanten en een tweede groep van 46 participanten. De workshop werd verzorgd door de onderzoeker en een tweede trainer. Een intake werd gezien de duur van de workshop als niet zinvol beschouwd. De feedback werd door de opdrachtgever zelf verzameld en samengevat en aan de onderzoeker teruggekoppeld in een evaluatiegesprek. Exacte percentages participanten per feedback onderdeel waren niet vastgelegd. Het betrof:

- Een deel van de participanten (met name uit de eerste groep) had behoefte aan naslagmateriaal om de behandelde onderwerpen later terug te kunnen lezen.
- Een deel van de participanten (met name uit de tweede groep) vond verschillende onderdelen te abstract en daardoor lastig toepasbaar op de eigen werksituaties.
- Veel deelnemers zagen de meerwaarde niet van de interventie gericht op het verbeteren van risicoperceptie.
- De workshop werd als geheel beoordeeld met een rapportcijfer 7,4. Hierbij was wel bekend dat de gemiddelde beoordeling van groep 1 (40 personen) het cijfer 8,1 was en van groep 2 (46 personen) het cijfer 6,8.

Tijdens het evaluatiegesprek met de opdrachtgever werd dit verschil verklaard doordat het jargon en abstractieniveau van de workshop beter aansloot op het niveau van de 1<sup>e</sup> groep (medewerkers met WO en PhD achtergrond) dan bij de 2<sup>e</sup> groep (medewerkers met meestal MBO en soms HBO achtergrond). Zie ook paragraaf 7.4.1 (indicaties). Daarnaast werd gesuggereerd dat de 1<sup>e</sup> groep wellicht meer vrijheid in het werk ervaart om lef toe te passen, terwijl de 2<sup>e</sup> groep in het werk meer aan regels gebonden is.

Op grond van de overige ontvangen feedback zijn geteste interventies aangepast en is naslagmateriaal gemaakt en aangeleverd.

### **Gemeente Arnhem**

Bij de Gemeente Arnhem zijn totaal 3  $\beta$ -tests uitgevoerd, bestaande uit een trainingstraject van 4 bijeenkomsten met steeds een week ertussen (waarin enige tijd aan praktijkopdrachten werd besteed in de praktijkomgeving van de deelnemers). Het betrof groepen van circa 10 participanten, afwisselend begeleid door twee trainers. Intakes werden door de opdrachtgever niet als wenselijk beschouwd. De feedback van de 1<sup>e</sup> groep participanten na afloop van het traject betrof:

- Het trainingstraject legt een te sterk accent op kennisoverdracht. Meer aandacht voor ervaringscomponenten en oefeningen zou de koppeling met de praktijk verbeteren.
- Deelnemers hadden allen behoefte aan extra structuur in de vorm van bijvoorbeeld een werkmap waarin onder meer bij oefeningen aantekeningen gemaakt kunnen worden.
- De door deelnemers zelf (volgens instructie) ingeschakelde hulpcoaches hadden behoefte aan meer houvast in termen van concrete taken en achtergrond informatie.
- Deelnemers stellen naslagmateriaal op prijs, waarmee ze de behandelde onderwerpen en de overgedragen kennis later nog kunnen terugkijken.

- De interventies gericht op vergroting van veerkracht en verbetering van risicoperceptie blijven erg abstract en zijn lastig toepasbaar.
- Meerdere deelnemers gaven aan erg trots te zijn op hun behaalde resultaten en vonden dat een certificaat zou bijdragen aan erkenning van de inzet en resultaten.

De feedback van de trainers zelf bij deze  $\beta$ -test sloot hierop aan. Bovenstaande feedback is verwerkt tot onderstaande aanpassingen:

- Op grond van prioritering van zijn de minst belangrijke onderdelen geschrapt.
- In overleg met de opdrachtgever bleek de duur van de bijeenkomsten verlengd te kunnen worden ten aanzien van de geplande tijd voor praktijkopdrachten. Enkele opdrachten konden daardoor worden verplaatst naar de huiswerkopdrachten.
- Ook bleek de opdrachtgever akkoord met beperken van het maximale aantal deelnemers. Hierdoor kwam tijd vrij die anders nodig was voor interactie met de grotere groep.
- Om deelnemers en hun hulpcoaches meer structuur te bieden zijn respectievelijk een *course manual* (met ook naslagbladen met theorie) en een *coach manual* gemaakt.
- De interventies gericht op vergroting van veerkracht en verbetering van risicoperceptie zijn middels oefeningen minder abstract gemaakt.
- Er is een certificaat ontwikkeld dat aan de deelnemers na afloop wordt uitgereikt, mits zij aan de aanwezigheids- en inzeteisen hebben voldaan.

Vervolgens is een nieuwe  $\beta$ -test uitgevoerd op een nieuwe groep participanten. Bij de evaluatie van het aangepaste trainingstraject bleek de behoefte aan meer tijd (voor reflectie op transfer naar de praktijk) verminderd, maar nog wel aanwezig. Het trainingstraject als geheel scoorde ook hoger. De twee aangepaste interventies scoorden nog steeds onvoldoende (zie tabel 8.2). Op basis van deze feedback zijn de laag scorende interventies geschrapt, waarmee extra tijd vrijkwam voor reflectie. Bij de 3<sup>e</sup>  $\beta$ -test scoorde het traject in de evaluatie opnieuw hoger en waren de participanten tevreden over de balans tussen kennisoverdracht en ervarend leren.

### 8.2.3 Effecten van het Lef trainingstraject

Het doel van veldtesten is het testen in hoeverre de directe uitkomsten van de voorgestelde interventie(s) bereikt worden. Indirecte uitkomsten, waarbij veel meer factoren dan de te testen interventies een rol spelen, zijn veel moeilijker te bewijzen door veldtesten. De gerealiseerde effecten hoeven niet altijd het gevolg te zijn van de toegepaste interventies (Weber et al., 2011). Om effecten boven tafel te krijgen zijn in het ontwerp (als onderdeel van de interventie 'onderwijskundige maatregelen') verschillende evaluatie instrumenten voorzien (zie hoofdstuk 3). Bij de aan de  $\beta$ -tests deelnemende organisaties zijn waar mogelijk zoveel mogelijk van deze instrumenten ingezet. De twee belangrijkste instrumenten waren de individuele schriftelijke evaluaties van deelnemers en de nameting enkele maanden na afloop van het trainingstraject. De resultaten van deze metingen zijn in deze paragraaf uitgewerkt.

#### Effecten en te verwachten outcomes

In dit onderzoek is het Lef trainingstraject ontworpen met behulp van 'design science research'. Op basis van de CIMO-logica (zie hoofdstuk 3) worden bepaalde outcomes verwacht. Het gebruik van het Lef trainingstraject als geheel leidt naar verwachting tot toename van lef bij deelnemers aan het traject. De te verwachten outcomes behoren de resultaten te zijn van de werking van de mechanismen, die door de interventies worden getriggerd. Om uitspraken te kunnen doen over de werking van de mechanismen is gekeken naar de effecten en de te verwachten outcomes bij het gebruik van het Lef trainingstraject, zoals deze door participanten aan de  $\beta$ -tests zijn beoordeeld (zie paragraaf 8.1). Op grond van de onderliggende CIMO-logica verwacht mag worden dat het gebruik van een autonome interventie leidt tot een bepaalde outcome (zie hoofdstuk 7). Deze outcomes zijn gegroepeerd naar 7 soorten: comfort zone vergroten, risicobereidheid, risico intelligentie, angst

management en waargenomen gedragscontrole, volharding en veerkracht, en: leerrendement. In hoofdstuk 8 is toegelicht welke interventie, via welk mechanisme tot welke outcome zal leiden.

Outcomes	Doelgroep	ABN AMRO	Fontys 1 <sup>e</sup> groep	Fontys 2 <sup>e</sup> groep	Green Choice	FUJI FILM	Arnhem 1 <sup>e</sup> groep	Arnhem 2 <sup>e</sup> groep	Arnhem 3 <sup>e</sup> groep
1. Comfort zone vergroten		-	8,0	8,2	8,5	-	7,1	7,7	8,1
2. Risicobereidheid		-	-	-	8,0	-	7,7	8,0	8,4
3. Risico-intelligentie		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7,5	n.v.t.	7,0	7,4	7,7
4. Angst management		-	6,6	7,0	7,5	-	7,3	7,3	8,0
5. Waargenomen gedragscontrole		n.v.t.	-	8,2	7,5	n.v.t.	7,6	8,0	7,7
6. Volharding en veerkracht		n.v.t.	-	-	5,0	n.v.t.	4,7	4,4	-
7. Leerrendement		-	7,6	8,2	8,0	-	7,6	8,1	8,2
Het ontwerp als geheel		7,6	7,8	8,4	7,5	7,4	7,3	8,0	8,3

Tabel 8.2 Overzicht van effecten van het ontwerp op beoogde outcomes, volgens deelnemers (schaal 1-10).

### Effect van afzonderlijke interventies

Interventies	Outcomes	Comfortzone vergroten	Risico bereidheid	Risico intelligentie	Angst management	Waargenomen gedragscontrole	Volharding en veerkracht	Leerrendement
1. Voorzien in course manual								4,5
2. Toepassen van chunking			4,3	4,0	4,3	4,3		
3. Bewustwording lef contexten			3,8	3,0		3,3		
4. Aanvullen van feedbackbronnen		3,5	3,5	4,3	3,8		4,0	4,0
5. Lef als uitkomst van deelprocessen				4,0				4,5
6. Transformeren irrationele gedachten				3,5	4,0	4,3		
7. Toepassen van ankertechnieken		3,0	3,3		3,3			
8. Aanpakken van zelfbedrog			4,0		3,5	4,0	3,8	
9. Corrigeren van risicoperceptie				2,5	2,0			
10. Benutten sociale krachtenvelden			3,8		3,5	4,3	3,8	
11. Scheppen van veilige setting		4,3			3,5		3,3	4,0
12. Afwisselen cogn./ fys. werkvormen		3,5	3,0					4,3
13. Meten van lef ontwikkeling						3,8		3,8
14. Vergroten van veerkracht			2,5		2,5		1,5	
15. Concretiseren van comfortzone		3,5	3,5					4,3
16. Onderwijskundige maatregelen		4,5						4,5

Tabel 8.3 Overzicht van effecten van interventies volgens betrokken trainers (schaal 1-5).

De relaties het arrangement van interventies als en outcomes zijn wel gemeten en zijn af te leiden uit tabel 8.2. Een hoger cijfer hangt in dat licht samen met een sterker effect, zoals op basis van de literatuur verwacht mag worden. Deelnemers van betreffende Lef trainingstrajecten hebben daarbij rapportcijfers (1-10) gebruikt. Niet alle interventies zijn getest bij alle deelnemende organisaties. In

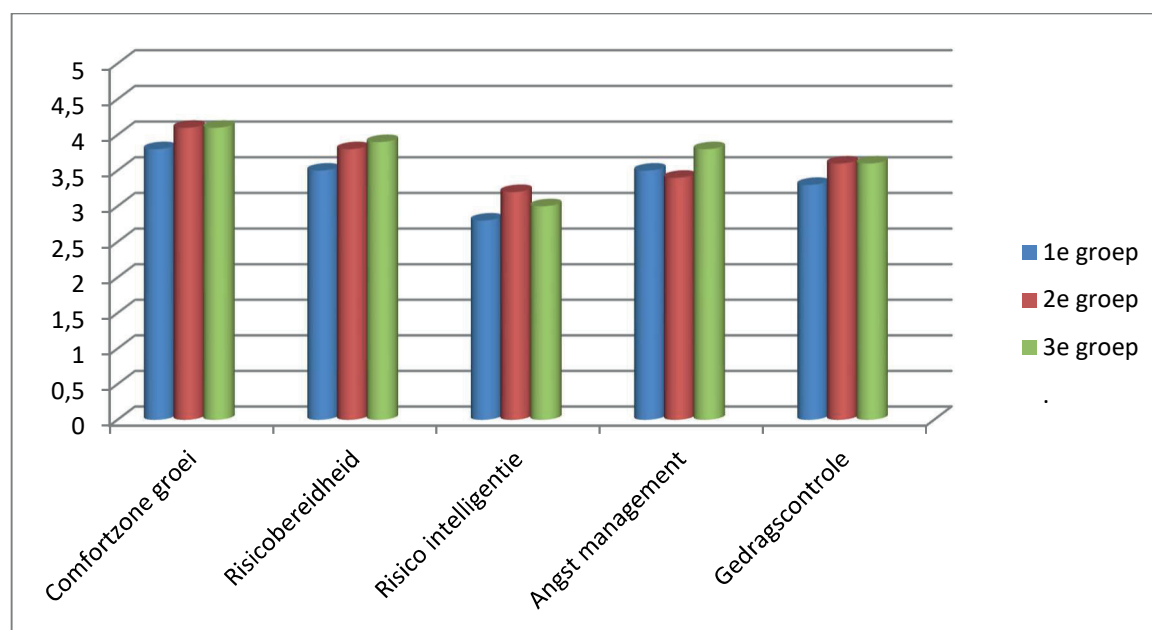
de tabel staat 'n.v.t.' aangegeven wanneer betreffende outcome op grond daarvan niet werd verwacht. Wanneer op grond van CIMO-logica wel een effect verwacht mocht worden, maar geen meting mogelijk was is dit aangegeven met '-'. Relaties tussen individuele interventies en directe outcomes zijn niet gemeten op basis van beoordelingen door participanten. Wel zijn deze relaties ingeschat door de trainers van betreffende Lef trainingstrajecten. De resultaten daarvan zijn weergegeven in tabel 8.2.

Bij deze meting hebben trainers van het Lef trainingstraject de impact van interventies op specifieke outcomes beoordeeld op basis van een 5-punt-Likertschaal (1: niet, 2: onvoldoende, 3: deel wel/deels niet, 4: goed, 5: volledig). Bij de uitvoering van de  $\beta$ -tests zijn totaal vijf trainers betrokken geweest (inclusief de onderzoeker zelf). Alleen de vier andere trainers hebben hiertoe de interventies beoordeeld en de metingen zijn alleen verricht op de relaties zoals deze op grond van de literatuur verwacht mogen worden. De overige cellen in de tabel zijn derhalve leeg gelaten.

### Meting van duurzame effecten

Bij de Gemeente Arnhem konden drie  $\beta$ -tests worden uitgevoerd, waarbij ook de gelegenheid was om de participanten circa vier maanden na de laatste per email een vragenlijst te sturen. Op basis daarvan konden ook de effecten van het trainingstraject op langer termijn worden geëvalueerd. De respons hierop was 72% (18 deelnemers). De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 8.4. De vragenlijst is opgenomen in bijlage D. Onderaan deze vragenlijst was ruimte gelaten voor nadere opmerkingen of verbeter suggesties. Opvallend was dat alle deelnemers van de nameting daarin aangaven behoefte te hebben aan een terugkomdag om het geleerde op te frissen en nieuwe ervaringen uit te wisselen. Dit is besproken met de opdrachtgever. Deze gaf aan hieraan geen uitvoering te kunnen geven.

Ook bij GreenChoice Energie was vooraf draagvlak bij de opdrachtgever om na circa 4 maanden na de laatste bijeenkomst een telefonisch interview af te nemen waarin de effecten van het coachingstraject konden worden geëvalueerd. De participant gaf aan dat hij na het traject actief zijn onderhoudsplan heeft uitgevoerd en dat zijn lef sinds de laatste bijeenkomst in hoge mate verder is toegenomen: 'Ik ervaar minder grenzen in de omgang met mensen (inclusief mensen die mijn allergie triggeren), meer rust en een grotere comfortzone waarin ik sneller durf te schakelen. Het traject heeft voor een belangrijke transitie gezorgd. Ik ervaar een groot verschil tussen de oude Jeroen versus de nieuwe Jeroen'. In bijlage O is de eindrapportage van het coachingstraject opgenomen.



Figuur 8.4 Nametingen van outcomes bij 3 groepen van de  $\beta$ -tests bij Gemeente Arnhem



De effecten van het Lef trainingstraject circa 4 maanden na afloop ervan zijn gemeten op de outcomes : comfort zone vergroten, risicobereidheid, risico intelligentie, angst management en waargenomen gedragscontrole. De interventies gericht op de outcome 'volharding en veerkracht' zijn na onvoldoende beoordeling van de eerste 2 groepen uit het trainingstraject geschrapt. Deze outcome is derhalve buiten de nameting gelaten. Dat geldt ook voor de outcome 'leerrendement', omdat in de periode na afloop van het traject geen hierop gerichte onderwijskundige interventie meer wordt toegepast.

### **Verwerping van ontwerpstellingen**

Het kan voorkomen dat na de toetsing blijkt dat de gewenste effecten niet zijn gehaald en dat ontwerpstellingen middels de CIMO-logica verworpen moeten worden (zoals toegelicht in paragraaf 3.3.4). Uit de effectmetingen lijkt de conclusie getrokken te kunnen worden dat twee interventies de gewenste outcomes slechts beperkt hebben behaald. Het betreft: 'Corrigeren van risicoperceptie' en 'Vergroten van veerkracht'. Mogelijke verklaringen zijn een verstoorde context waardoor deze niet meer aansluit op de ontwerpstelling, maar ook een onvolledig ontwerp dat vraagt om herziening. Om het maken van vroegtijdige conclusies of onjuiste claims te voorkomen dient ook gezocht te worden naar gaat naar alternatieve of rivaliserende verklaringen voor de uitkomsten van interventies (Weber, 2011; van Aken & Andriessen, 2011). Bij de uitvoering van de  $\beta$ -tests zijn geen bijzondere verstoringen waargenomen van de context. Het is mogelijk dat herziening van het ontwerp wel kan leiden tot de gewenste outcomes. Dit zou middels vervolgonderzoek kunnen worden achterhaald (zie hoofdstuk 10). In dit onderzoek is wel aanleiding geweest voor het zoeken naar alternatieve verklaringen bij de verschillende beoordelen van twee groepen van FUJIFILM (zoals toegelicht in paragraaf 8.2.1).

Op grond van deze uitkomsten is ervoor gekozen de interventie met het meest beperkte effect (Corrigeren van risico perceptie) buiten het ontwerp te laten. Ten aanzien van de interventie 'Vergroten van veerkracht' bleek dat hiervan met name het toepassingsdeel niet het beoogde effect teweeg brengt. Het is daarom zinvol deze component buiten het ontwerp te laten. Omdat de kennis component wel positief werd geëvalueerd is besloten die component in het ontwerp te behouden.

### **Draagvlak voor intakes**

Toepassing van het ontwerp begint in de praktijk met de confrontatie met opdrachtgevers. Daarbij wordt bepaald welke interventies getest kunnen worden. Voor de toepassing van de eerder beoogde interventie (gericht op het houden van intakes met deelnemers) bleek slechts bij één van de opdrachtgevers draagvlak. Omdat het daarnaast een trainingstraject betrof waarbij een relatief klein deel van de ontwikkelde interventies getoetst werden werd een effectmeting van deze intakes als onvoldoende betekenisvol beschouwd. Ook de intake per email bij de participant van het coachingstraject legitimeert gezien het aantal geen statistisch verantwoorde conclusies. Van deze intake is bovendien te betwijfelen of deze als generaliseerbaar beschouwd kan worden naar de context van groepsgerichte trainingstrajecten. Gezien bovenstaande werd effectmeting van het houden van intakes niet als zinvol beschouwd.

### **Betrokkenheid leidinggevenden**

Bij Fontys Hogeschool is de beoogde betrokkenheid van leidinggevenden van deelnemers aan het traject niet besproken vanwege het ontbreken van een beroepspraktijk bij deelnemende studenten. Bij de andere opdrachtgevers bleek begrip voor het advies, maar wilde men het niet toepassen. De redenen hiervoor betroffen het willen voorkomen van overbelasting van leidinggevenden, het niet willen afwijken van de gewoonte op dit vlak en het feit dat goede leidinggevenden dit uit henzelf de beoogde betrokkenheid al toonden.

### 8.3 Confrontatie met het programma van eisen

Met enkele deelnemende opdrachtgevers en deelnemers zijn eindgesprekken gevoerd, waarbij de bruikbaarheid van het Lef trainingstraject is geëvalueerd. Hiertoe zijn vooraf vragenlijsten toegestuurd waarop stellingen beoordeeld kunnen worden met antwoordmogelijkheden op een 5-punt-Likertschaal (1: niet, 2: onvoldoende, 3: deel wel/deels niet, 4: goed, 5: volledig). De stellingen komen overeen met het programma van eisen zoals dat in hoofdstuk 5 is opgesteld op basis van literatuur en data uit de empirie. De scores van de afzonderlijke participanten op de stellingen zijn opgenomen in bijlage D. Tabel 8.5 geeft de gemiddelde scores van participanten weer.

Randvoorwaarden		score
1. Uitvoering tijdens kantooruren		5,0
2. Beperkte reisafstand deelnemers		4,2
3. Rendement		?
4. Passend in organisatorisch kader opleidingsbeleid		4,1
Functionele eisen		
1. Bevordert ondernemend gedrag		3,5
2. Duurzaam gedragseffect		?
3. Flexibel toepasbaar		4,2
Operationele eisen		
1. Structuur		3,5
2. Aansluiting op verschillende leerstijlen		3,8
3. Opdrachten voor toepassing in werksituatie		4,4
4. Verschillende feedbackbronnen		4,3
5. Voortgang inzichtelijk		3,4
6. Schept juiste verwachtingen		3,8
7. Afwisseling werkvormen		3,3
8. Voorbeeldgedrag door trainer		4,2
9. Veilige setting		3,6
10. Aan kunnen sluiten bij groepsproces		4,2
12. Trainingslocatie afwijkend van werkomgeving		4,1
13. Toegang tot buitenruimte		3,7
Ontwerpbeperkingen		
1. Draagt bij aan oplossen van het veldprobleem		3,7
2. Ontworpen vanuit spelersperspectief		3,9
3. Draagt bij aan kennisontwikkeling van het vakgebied		4,3

Tabel 8.5 Resultaten van de meting van de bruikbaarheid van het Lef trainingstraject.

Met een respons van 68% en totaal aantal van negen respondenten, is het aantal van negen niet groot genoeg om statistisch verantwoorde conclusies te trekken. Deze gebruikersvalidatie dient derhalve als indicator beschouwd te worden voor het voldoen van het Lef trainingstraject aan het gestelde programma van eisen en niet als kwantitatieve onderbouwing. De negen respondenten betroffen drie opdrachtgevers en zes deelnemers.

Randvoorwaarde 3 (rendement) en functionele eis 2 (duurzaam gedragseffect) werden beiden door de participanten als 'onbekend' ingevuld. Tijdens het eindgesprek werd in dat verband toegelicht dat te weinig tijd was verstreken om daarover een betrouwbaar oordeel te vellen. Om deze twee aspecten juist te kunnen beoordelen is nader onderzoek gewenst.

## 8.4 Samenvatting

Het Lef trainingstraject is door 14 participanten besproken tijdens verschillende 'peer consultations', waarvan door 8 participanten tijdens een panel bijeenkomst en zes in één-op-één gesprekken. Daarnaast hebben totaal 64 participanten van vijf organisaties het ontwerp toegepast tijdens (en na afloop van) zes verschillende trainingstrajecten en één coachingstraject.

Het doel van de 'peer consultations' is het opsporen van fouten, toepassingsproblemen en onvolledigheden. De veldtesten hebben als doel om het ontwerp (of delen daarvan) te beoordelen op effectiviteit. De belangrijkste bevindingen uit deze testen ten aanzien van inhoud en vorm zijn:

- Het Lef trainingstraject dient deelnemers voldoende structuur te bieden, door deelnemers van course manuals te voorzien en door de procesbenadering centraal te stellen.
- Het ontwerp van het trainingstraject lijkt erbij gebaat als deelnemers ook elkaar als leerbron benutten en elkaars voortgang ten opzichte van leerdoelen dienen te monitoren.
- Het trainingstraject dient vooral te focussen op versterken van gezond functioneren.
- De interventies 'verbeteren van risicoperceptie' en 'vergroten van veerkracht' worden te abstract en lastig toepasbaar bevonden en dienen buiten het ontwerp gelaten te worden.
- Het ontwerp dient interventies zodanig te selecteren en toe te passen dat de planning voldoende ruimte laat voor een goede vertaalslag naar de praktijk van deelnemers.
- Het trainingstraject dient deelnemers ook na afloop de gelegenheid en richting te bieden om het geleerde voldoende te verankeren door hen een Lef onderhoudsplan te laten opstellen.

Ten aanzien van de effecten en bruikbaarheid van het Lef trainingstraject zijn de belangrijkste bevindingen van de veldtesten:

- De door participanten opgemerkte effecten komen overeen met de verwachtingen vanuit de literatuur. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het arrangement van interventies van het Lef trainingstraject de beoogde mechanismen triggeren en leiden tot de te verwachten outcomes;
- Het Lef trainingstraject voldoet gemiddeld 'goed' aan de functionele- en gebruikerseisen.
- Het beoogde duurzame gedragseffect kan op grond van de metingen ten dele verwacht worden, maar voor een meer volledig en betrouwbaar oordeel hierover is nader onderzoek gewenst.







9



## 9 Reflectie

### Inleiding

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds is het kennisdoel gericht op het verschaffen van inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn.

Anderzijds is het ontwerpdoel om bruikbare kennis te genereren op grond waarvan een trainingstraject ontwikkeld wordt welke zorgt voor toename van lef bij medewerkers. Deze kennis is vertaald in een ontwerp voor het Lef trainingstraject. Daarbij is geëvalueerd in hoeverre de daarin opgenomen interventies tot de beoogde effecten leiden.

In dit laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op de verschillende onderdelen van het onderzoek. In paragraaf 9.1 wordt het ontwerpproces geëvalueerd. Daarbij worden de aanleiding, de onderzoeksmethoden en de beperkingen van het onderzoek belicht. Vervolgens wordt in paragraaf 9.2 gereflecteerd op het ontwerp, waarbij wordt teruggeblikt op het tijdspad, de meetbaarheid van lef en op het toepassingsdomein. De maatschappelijke en de wetenschappelijke relevantie van het ontwerp worden belicht paragraaf 9.3. Vervolgens worden in paragraaf 9.4 verschillende suggesties voor verder onderzoek toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een persoonlijke reflectie in paragraaf 9.5.

### 9.1 Reflecties op het ontwerpproces

#### 9.1.1 De aanleiding

In dit proefschrift betrof de onderzoeksvraag een tweeledig doel met een kenniscomponent en een ontwerpcomponent. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het ontwerpdoel. In hoofdstuk 3 is dit als volgt geformuleerd: *ontwerp een praktisch toepasbaar trainingstraject, op basis waarvan het lef van medewerkers in organisaties duurzaam toeneemt*. Het daartoe ontwikkelde trainingstraject bestaat uit 16 samenhangende interventies en is ontworpen met behulp van CIMO-logica. Meer specifiek zijn daarvoor vier fasen van ontwerpcyclus voor onderwijskundig ontwerponderzoek van Van Aken & Andriessen (2011) gevolgd (zie paragraaf 3.4.3). Het doorlopen van deze cyclus bleek een waardevolle systematiek, op grond waarvan onderdelen van het onderzoek de juiste koppeling aan het overkoepelende ontwerpproces konden behouden.

In termen van CIMO-logica luidt het antwoord op het ontwerpdoel: *‘Wanneer dit trainingstraject in een organisatie wordt toegepast zullen deelnemende medewerkers een merkbare en duurzame toename van hun lef ervaren’*. De aanleiding van dit proefschrift was de toenemende behoefte van organisaties aan medewerkers die beschikken over een passende dosis lef dat hen in staat stelt meer ondernemend en innovatief gedrag te vertonen. De behoefte van deze organisatie komt met name voort uit de eisen die de toegenomen internationale concurrentie aan organisaties stelt ten aanzien van verandervermogen en innovatiekracht.

Of door het gebruik van het ontwikkelde lef trainingstraject het lef van medewerkers duurzaam toeneemt lijkt aannemelijk, maar is ondanks verschillende  $\beta$ -tests, niet met zekerheid te zeggen. Daarvoor waren de populaties van de  $\beta$ -tests te klein en het tijdsbestek waarin gemeten is te kort. De  $\beta$ -tests duurde bij zes van de acht trajecten vier tot weken. Bij de laatste vier  $\beta$ -tests werd drie tot zes vier maanden na afloop van het traject een extra effectmeting gedaan om te onderzoeken in hoeverre de beoogde gedragsveranderingen ook duurzaam waren. De deelnemende organisaties beoogen bij deelnemers een gedragsverandering die langer dan vier maanden beklijft. Het is niet uit te sluiten dat de effecten van het trainingstraject bij toepassing ervan na langere tijd van andere aard zijn dan de in de  $\beta$ -tests geregistreeerde effecten. Een interessant vervolgonderzoek zou in dat verband een  $\gamma$ -test kunnen zijn: een casestudie van een grotere groep deelnemers aan het trainingstraject, waarbij het effect nogmaals wordt gemeten na een langere periode na afloop van het traject.

Naast (en ter ondersteuning van) het realiseren van het ontwerpdoel is aan het in dit onderzoek geformuleerde kennisdoel gewerkt. De methode daarvoor bestond uit een algemene literatuurverkenning en een aanvullende, gerichte en verdiepende literatuurstudie (zie hoofdstuk 2 en 4). In de literatuurverkenning (hoofdstuk 2) is de historische context van het begrip lef belicht en zijn de verschillende perspectieven uitgewerkt van waaruit lef is onderzocht. Hierbij zijn de verschillende dimensies van lef beschreven en wordt duidelijk hoe lef zich verhoudt tot aanpalende begrippen. Bovendien werd een voor lef ontwikkeling relevant model gevonden waarin moedig gedrag werd beschouwd als uitkomst van een gefaseerd proces van afwegingen en inschattingen. Op basis van deze uitkomsten van de literatuurverkenning zijn in hoofdstuk 3 vier kernvragen geformuleerd voor het literatuuronderzoek: 1. In welke mate en op welke wijze is lef beïnvloedbaar?; 2. Welke intrapersonlijke factoren zijn van invloed op lef ontwikkeling?; 3. Welke interpersoonlijke factoren zijn van invloed op lef ontwikkeling?; 4. In welke mate en op welke wijze kan lef en lef toename meetbaar worden gemaakt? In hoofdstuk 4 zijn deze vragen beantwoord. Daartoe is de in de verkenning gevonden fasering van lef aangevuld tot een meer volledige benadering.

Vervolgens zijn per fase van moedig gedrag inzichten gepresenteerd die kunnen bijdragen aan het optimaliseren van elke fase van lef ontwikkeling. Daarnaast is duidelijk geworden dat lef in behoorlijke mate als ontwikkelbaar kan worden beschouwd. Het adequaat meten van lef blijkt nog vele obstakels te kennen. De gevonden variabelen die van invloed zijn op lef zijn geclusterd in de categorieën: inschatting en perceptie van risico's; angst reductie; emotie regulatie; veerkracht; risicogeneïdheid; geslacht; en: invloeden van de (sociale) omgeving. Ten slotte is beschreven welke onderwijskundige inzichten en methoden op welke wijze ingezet kunnen worden om deze variabelen zodanig aan te wenden dat lef ontwikkeling mogelijk wordt.

Een oordeel over de vraag in hoeverre de voor het kennisdoel geformuleerde kernvragen adequaat zijn beantwoord kan het beste worden gevormd vanuit een blik op de waarde ervan voor het uiteindelijk ontwerpdoel. De vergaarde kennis heeft (bezien vanuit CIMO logica) mechanismen opgeleverd en bouwstenen voor interventies die deze mechanismen triggeren, welke (zoals in het vorige hoofdstuk is gebleken) hebben bijgedragen aan lef toename.

### **9.1.2 De ontwerpmethodologie**

Weber (2011) geeft aan dat ontwerpgericht onderzoek geen wijdverspreide benadering is. Onder invloed van onder meer de oprichting van het Design Science Research Institute (Van Aken & Andriessen, 2006) heeft wel verdere verspreiding (ook na 2011) plaatsgevonden. Naast de nog relatief beperkte bekendheid bestaat de nodige twijfel. Onder meer Pandza en Thorpe (2010) zetten vraagtekens bij het in hun ogen oppervlakkige onderscheid tussen verklarende en normatieve sociale wetenschappen. Zij zien 'design science' slechts als een perspectief voor een beperkte set aan organisatieverschijnselen. Pajunen (2008) en Hedström & Ylikoski (2010) geven aan dat de pragmatische validiteit bij het ontwerpen van sociale systemen lastiger aannemelijk te maken is bij Design science research. Dit komt volgens hen doordat in het domein van de sociale wetenschappen alleen zwakke mechanismen kunnen worden gegenereerd, vanwege de onvoorspelbare menselijke factor. Toch heeft 'design science research' bewezen in staat te zijn op wetenschappelijke wijze oplossingen voor organisatieproblemen te ontwerpen, die anders door praktijkbeoefenaars in het veld zouden moeten worden gecreëerd. Daarmee biedt deze benadering een forse aanzet in het overbruggen van de kloof tussen wetenschap en praktijk (Mulder, 2012). Ook in dit onderzoek is de onderzoeksbenadering van 'design science research' toegepast en is aannemelijk gemaakt dat een aantal onderdelen van deze kloof overbrugd kunnen worden. Hiertoe zijn in hoofdstuk 8 bevindingen gepresenteerd, waaruit afgeleid kan worden dat verschillende wetenschappelijk waardevolle conclusies getrokken kunnen worden.

Ontwerpgericht onderzoek hoeft volgens Van Aken, Chandrasekaran, & Halman (2016) niet beschouwd te worden als een benadering die in strijd is met (het vaker voorkomende) verklarend onderzoek. Het is volgens hem juist complementair, omdat het gericht is op het verbeteren van de praktijk, terwijl verklarend onderzoek gericht is op het vastleggen van verbanden zoals de praktijk ze gemiddeld laat zien. Dat maakt het bij verklarend onderzoek mogelijk om logisch deductief conclusies te trekken, uitgaande van wat er is. Bij ontwerpgericht onderzoek kan dat niet, omdat het een creatieve sprong maakt naar wat er zou kunnen zijn. Daarbij ontbreekt een context of theorie van waaruit conclusies kunnen worden afgeleid (Van Aken, 2016). Een onderzoeksbenadering die overeenkomsten vertoont met ontwerpgericht onderzoek is Actie Onderzoek (Nair et al. 2010; Netland, Ferdows, Sanchez, 2015). De belangrijkste verschillen zijn gelegen in het feit dat het meeste actie onderzoeken gericht zijn op case-specifieke verbeteringen, terwijl ontwerpgericht onderzoek gericht is op het produceren van generieke kennis om organisatieverbeteringen in algemene zin te ondersteunen.

Een andere benadering die van belang is voor de gekozen ontwerpgerichte onderzoeksbenadering betreft Evaluatie Onderzoek. Deze onderzoeksvorm heeft verschillende methoden van testen opgeleverd, waarvan dankbaar gebruik gemaakt wordt bij de testfase van ontwerpgericht onderzoek. Evaluatie onderzoek is echter alleen gericht op het beoordelen van bestaande processen of systemen, terwijl ontwerpgericht onderzoek ook bijdraagt aan het optimaliseren daarvan (Van Aken, Chandrasekaran, & Halman, 2016)

Bij 'design science research' wordt normaal gesproken alleen een ontwerpdoel geformuleerd. Om dit doel te realiseren wordt ook kennis verzameld middels literatuurstudie. Zoals in hoofdstuk 1 beschreven kent dit onderzoek naast een ontwerpdoel ook een apart kennisdoel. Dit doel is geformuleerd als: 'Verschaf inzicht in wat het begrip *lef* inhoudt en in welke variabelen op *lef* van invloed zijn'. Om dat doel te realiseren is een literatuuronderzoek verricht dat veel uitgebreider is dan voor ontwerpgericht onderzoek gebruikelijk is. Het resultaat zou gezien kunnen worden als een hybride proefschrift, waarbij ik meen dat beide doelstellingen het resultaat hebben versterkt.

### **9.1.3 Aandachtspunten in de stromen verstrengeling**

De ontwerpwetenschappen hebben als doelstelling het ontwikkelen van algemene kennis die kan worden gebruikt om specifieke problemen op te lossen. Deze kennis wordt ontwikkeld door het testen van oplossingen in praktijksituaties. Bij ontwerpgericht onderzoek worden daartoe de kennisstroom en praktijkstroom verstrengeld. Beide stromen kennen verschillende doelstellingen (kennis genereren versus sociale systemen veranderen), verschillende participanten (onderzoeker versus opdrachtgever), verschillende soorten leren (reflectief versus regulatief) en verschillende oplossingen (kennis over een oplossingsconcept versus oplossing) (Stam, 2007). Deze verstrengeling brengt een aantal aandachtspunten met zich mee, waarvan in deze paragraaf op twee punten wordt gereflecteerd.

Het eerste aandachtsgebied betreft in dat licht de positie van de onderzoeker in beide stromen. De praktijkstroom is gebaat bij een nauwe verbinding met het contextspecifieke probleem, terwijl de kennisstroom om een kritische houding en afstand vraagt om aan het ontwerp te twijfelen. Een essentieel element van  $\beta$ -testen is in dat licht de afwezigheid van de ontwerper tijdens het gebruik, zodat mogelijke blinde vlekken van de ontwerper ten aanzien van het gebruik ervan, zichtbaar worden (Argyris, 1996). Bij de voorbereiding van de  $\beta$ -testen bleek het lastig hieraan geheel te voldoen. Opdrachtgevers beschouwden de inzet van de onderzoeker bij de toepassing van het ontwerp als noodzakelijk uitvloeisel van de functionele eisen (zie hoofdstuk 5). In hun ogen zou degene met de meeste expertise ten aanzien van ontwikkeling in dat verband vanzelfsprekend een belangrijk deel van de uitvoering van het *LeF* trainingstraject verzorgen. In hun ogen kon die persoon alleen de onderzoeker zelf zijn. Om het risico op blinde vlekken te beperken waren opdrachtgevers wel akkoord dat naast de ontwerper ook andere trainers werden ingezet bij de  $\beta$ -testen. Daarmee is

dat risico weliswaar verkleind, maar daarmee kan niet worden uitgesloten dat er nog blinde vlekken ten aanzien van het gebruik zijn overgebleven.

Een tweede aandachtsgebied in relatie tot de verstrengeling van beide stromen gaat over de relatie tussen de onderzoeker (kennisstroom) en de participanten aan de diverse testen (praktijkstroom). Bij ontwerpgericht onderzoek wordt veel waarde gehecht aan  $\alpha$ - en  $\beta$ -testen als onderdeel van het ontwerpproces. Door middel van  $\alpha$ -testen wordt het ontwerp onderzocht in een gecontroleerde omgeving, waarvan de onderzoeker zelf deel uitmaakt (veelal de natuurlijke omgeving van de onderzoeker). Bij  $\alpha$ -testen worden fouten, toepassingsproblemen en onvolledigheden opgespoord. Bij  $\beta$ -testen wordt een ontwerp getest door derden (Van Aken, 2005). Het doel van de  $\beta$ -testen is het bepalen in hoeverre het ontwerp doet waarvoor het ontworpen is. Bij  $\beta$ -testen wordt het ontwerp gebruikt door mensen uit de doelgroep die het veldprobleem ervaren en worden hun ervaringen vastgelegd. Stam (2007) waarschuwt dat participanten aan dergelijke testen niet altijd meedoen vanuit een gewin (oplossing voor hun probleem), maar soms ook vanuit bijvoorbeeld de wens iets terug te doen of als blijk van waardering voor de relatie, of zelfs vanuit een persoonlijke motivatie (een gunst voor de onderzoeker). Deze motivaties kunnen de gemeten effecten kleuren. Kaplan (1998) pleit in dat verband voor een financiële vergoeding om uit te komen op een succesvolle veldtest. Compensatie benadrukt op die manier dat het gebruik van het ontwerp als waardevol ervaren wordt door de organisatie. Verwacht kan worden dat daardoor het gebruik meer serieus wordt genomen en de feedback beter van kwaliteit zal zijn. Alle deelnemende organisaties hebben deelname aan de  $\beta$ -tests beschouwd als probleem oplossende dienstverlening en hebben in dat licht een marktconforme vergoeding aan de onderzoeker en zijn collega trainers uitgekeerd.

#### **9.1.4 Generaliseerbaarheid van de resultaten**

Van Aken (2005) geeft aan dat de missie van 'design science research' is om kennis te genereren die professionals kunnen gebruiken om oplossingen te creëren voor hun veldproblemen en dat het resultaat een principe-oplossing is. Om kennis transporteerbaar te maken is het nodig om te generaliseren, omdat genoemde oplossing in een specifieke context tot stand gekomen is. In dit onderzoek vindt generaliseren plaats middels het toepassen van CIMO-logica (zie hoofdstuk 3). CIMO-logica is gebaseerd op een lineaire causaliteitsgedachte: interventies triggeren mechanismen en leiden tot outcomes. De generaliseerbaarheid is in praktische zin aannemelijk gemaakt, doordat het arrangement van interventies is toegepast en getest bij verschillende organisaties. Daarbij zijn niet alle interventies van het ontwerp bij alle deelnemende organisaties getest. Zoals te zien in tabel 8.1 (in paragraaf 8.2.1) zijn de meeste interventies wel in ten minste drie verschillende organisaties getest en de overige interventies in ten minste twee. In tabel 8.2.4 is vervolgens te zien dat interventies vergelijkbare effecten resulteren bij verschillende organisaties. Verondersteld kan worden dat een belangrijk deel van de daarbij gemeten verschillen te verklaren zijn door de toenemende kwaliteit van het ontwerp (en niet door beperkte generaliseerbaarheid).

#### **9.1.5 Beperkingen van het onderzoek**

Eén van de randvoorwaarden van een aantal van de betrokken opdrachtgevers vertaalde zich in de voorwaarde dat het voor hen gebruikelijke interne evaluatieformat voor trainingen toegepast diende te worden. Deze voorwaarde was voor hen een onderdeel van randvoorwaarde 4 ('Passend in organisatorisch kader opleidingsbeleid') (zie hoofdstuk 5). Dit evaluatieformat werd direct na afloop van het trainingstraject door de deelnemers ingevuld. Met een aanvullende evaluatie voor dit onderzoek direct na afloop van het traject gingen betrokken opdrachtgevers niet akkoord. De evaluatieformats van deze opdrachtgevers vroegen deelnemers verschillende aspecten van het trainingstraject te waarderen op een schaal van 1-10, terwijl de onderzoeker de voorkeur had voor scores op een 5- of 7 punts Likertschaal. Dit beperkt de vergelijkbaarheid tussen enerzijds de gebruikte rapportcijfers en de scores op de gehanteerde Likert schaal anderzijds. Een nameting bij

deelnemers drie tot vier maanden na afloop van het traject was bij betreffende opdrachtgevers van de laatste vier  $\beta$ -tests wel acceptabel en zijn ook uitgevoerd.

De op zelfrapportage gebaseerde inventarisaties van lef ontwikkeling bij deelnemers kent daarnaast Een zekere mate van subjectiviteit. Daarbij kan wel opgemerkt worden dat deelnemers tijdens het traject bewust zijn blootgesteld aan verschillende feedbackbronnen, op grond waarvan verwacht mag worden dat vertekeningen als zelfperceptie-bias slechts een beperkt effect gehad hebben.

Dit onderzoek is gevalideerd door een  $\alpha$ - en  $\beta$ -tests. Participanten van de  $\alpha$ - tests komen direct of indirect uit het netwerk van de onderzoeker. Dat betekent qua individuele deskundigen veelal mensen met een gedeeld referentiekader en waardengebied met de onderzoeker (Kessels, 1995). Deskundigen met mogelijk veel minder ervaringen- en waardencongruentie met de onderzoeker, zijn niet betrokken geweest in de  $\alpha$ - testen. Wanneer zij wel in het onderzoek waren betrokken, waren mogelijk andere interventies in het ontwerp meegenomen en waren er mogelijk sterkere of minder sterke effecten opgetreden. Daarom moet enige voorzichtigheid worden betracht met het generaliseren van de conclusies over de bruikbaarheid (validiteit) van het trainingstraject.

Een andere beperking van het onderzoek heeft betrekking op het feit dat niet geheel kon worden voldaan aan het voor  $\beta$ -testen essentiële element van de afwezigheid van de ontwerper tijdens het gebruik van het ontwerp (zoals aangegeven in deze paragraaf). Hiermee hadden mogelijke blinde vlekken van de ontwerper ten aanzien van het gebruik ervan, zichtbaar kunnen worden. Doordat bij de  $\beta$ -testen naast de ontwerper ook andere trainers konden worden ingezet is dit risico verkleind. Daarmee kan echter niet worden uitgesloten dat er nog blinde vlekken ten aanzien van het gebruik zijn overgebleven.

Zoals in paragraaf 7.3 toegelicht kunnen de interventies in verschillende arrangementen worden toegepast, aansluitend op de behoeften van een organisaties. De voor het ontwerp ontwikkelde interventies zijn bij de veldtesten bij verschillende organisaties ook op verschillende intensiteitsniveaus toegepast, variërend van het niveau van hoofdzakelijk kennisoverdracht tot toepassing op de eigen praktijk en reflectie daarop. Vanuit de literatuur (zie paragraaf 4.7) wordt verwacht dat toepassing met hogere intensiteit een sterker en meer duurzaam effect bereikt kan worden (onder andere: Maslow, 1968; Berings, Poell, & Simons, 2008; De Galan, 2015). Bij de effectmetingen behorende bij de uitgevoerde veldtesten is echter niet specifiek gelet op de verschillende intensiteiten waarmee de interventies bij de verschillende organisaties zijn toegepast. Het is voorstelbaar dat deelnemers de samenhang tussen toegepaste intensiteit en de invloed daarvan op de mate van lef ontwikkeling zelf ook verwachten en dat meewegen in hun scores. In dat geval worden geen significante verschillen verwacht in de uitkomsten, wanneer hier bij meting wel rekening mee gehouden zou zijn. In hoeverre deze aanname aansluit op de realiteit is niet met zekerheid te zeggen. Nader onderzoek zou dit kunnen aantonen.

De  $\beta$ -tests zijn uitgevoerd binnen afzonderlijke organisaties, waarbij alle deelnemers tot deze organisatie behoorden (en kunnen op dat gebied als homogene groepen gezien worden). Het is voorstelbaar dat deelnemers het in die setting als extra riskant ervaren om zich tijdens het traject kwetsbaar op te stellen of om met nieuw gedrag te experimenteren. Het is ook denkbaar dat deelnemers hiertoe in deze setting juist extra veiligheid ervaren en zich gestimuleerd voelen. In hoeverre deze mogelijke effecten een rol van betekenis spelen en welk van deze effecten sterker is blijft onduidelijk. Het is niet uit te sluiten dat toepassing van het Lef trainingstraject andere effecten veroorzaakt in een setting van meer heterogene groepen. Bij een dergelijke setting ('open inschrijving training') zijn deelnemers afkomstig uit verschillende organisaties.



## 9.2 Reflecties op het ontwerp

### 9.2.1 Tijdspad van het ontwerp

Reflectie op twee aspecten die van invloed zijn op keuzes ten aanzien van het tijdspad van het ontwerp. 'Design science research' is een methode voor ontwerpgericht onderzoek, gebaseerd op de regulatieve en reflectieve cyclus (Van Aken, 1994). Een van de fasen in de regulatieve cyclus is de fase 'plan (ontwerp)' (zie paragraaf 3.2). Daarin worden data uit theorie en empirie omgezet naar ontwerpstellingen. Dat is een creatief proces en daarmee niet geheel objectief. In die creatieve fase zijn ontwerpstellingen gekozen geformuleerd uit een geheel van vele mogelijkheden. Dat proces heeft onder meer geleid tot de keuze om het Lef trainingstraject op te bouwen uit vier bijeenkomsten van circa 6,5 uur met één a twee weken tijd tussen de bijkomsten. Op grond van de beschikbare inzichten vanuit de literatuur en deskundigen lijken ook ontwerpen denkbaar met meer dan 4 bijeenkomsten van deze duur. Een traject van 2 tot 3 keer deze omvang lijkt ook mogelijk. De meeste organisaties vinden trainingstrajecten bestaande uit meer dan 4 bijeenkomsten echter niet goed passen binnen de kaders van hun interne trainingsaanbod. Deze beperking is in hoofdstuk 5 uitgewerkt in het programma van eisen (randvoorwaarde 4: 'Passend in organisatorisch kader opleidingsbeleid').

Bij het trainingstraject voor Fontys Hogeschool was wel gelegenheid om meer bijeenkomsten in te vullen (zes in plaats van vier), waardoor meer interventies konden worden getest dan bij de trajecten van vier bijeenkomsten voor de Gemeente Arnhem. Op grond van positieve evaluaties ontstond de verleiding om toch zoveel mogelijk van deze interventies in de trajecten van 4 dagen te 'persen'. Uit feedback tijdens de 'peer consultations' en de eerste veldtesten bleek dat nadelige effecten te hebben voor het ontwerp en heeft nadere selectie van interventies plaatsgevonden.

Naast de beperking vanuit het programma van eisen is er een tweede beperkende factor met betrekking tot de onderzoekbaarheid van het ontwerp. Arrangementen van meer dan 16 interventies zijn bij 'design science research' bij toenemend aantal steeds minder geschikt voor lineaire testing. Derhalve is in overleg met deskundigen (aan de hand van het programma van eisen) bekeken welke inzichten het meest geschikt en zinvol zijn om te gebruiken in het ontwerp.

De overige relevante data hoeft volgens geraadpleegde deskundigen niet verloren te gaan en zou prima kunnen voorzien in de behoeften aan een 'follow-up trainingstraject'. Zij gaven aan het vaker voorkomt dat elkaar opvolgende trajecten ontwikkeld worden. Dergelijke eerste trajecten krijgen dan aanduidingen als 'Practitioner course' en daarna volgt een 'Advanced course' en vervolgens nog een 'Master course'. Deskundigen verwachten dat deelnemers na afloop van het Lef trainingstraject de daarop volgende maanden gaan merken in hoeverre ze in de praktijk profijt hebben van het traject. Op grond daarvan zullen bepaalde deelnemers interesse ontwikkelen voor uitbereiding c.q. verdieping van hun Lef ontwikkeling, waar ook de organisatie alle belang bij heeft. Vervolgonderzoek zou derhalve interessant zijn en zou kunnen uitwijzen op welke wijze een dergelijk follow-up trainingstraject ontworpen zou kunnen worden.

Een tweede aspect van het ontwerp dat van invloed is op het tijdspad heeft betrekking op de verschillen in leersnelheid tussen individuele deelnemers. Niet alle deelnemers doorlopen de leercyclus (zie paragraaf 4.3) even snel. Deze snelheid kan bovendien per thema verschillen. Bepaalde deelnemers zouden er baat bij kunnen hebben om specifieke interventies diepgaander of anderszins uitgebreider toe te passen. De keuze voor een trainingstraject voor groepen deelnemers impliceert dat individueel maatwerk, zoals bij een 1 op 1 coaching traject, niet mogelijk is. Zoals beschreven in deze paragraaf wegen de extra kosten van 1 op 1 coaching voor opdrachtgevers echter in veel gevallen niet op tegen de toegenomen effectiviteit. Om die reden moet een tijdsduur gevonden worden om aan interventies te besteden welke voor het grootste deel van de groep optimaal is.

### 9.2.2 Meetbaarheid van lef

In het licht van het ontwerp is het van belang om te reflecteren op twee effecten die samenhangen met de meetbaarheid van lef en lef toename. Het eerste effect heeft betrekking op de aansluiting van het Lef trainingstraject op organisatorische beheersinstrumenten. Dit onderzoek is erop gericht een interventie te ontwikkelen en testen dat bijdraagt aan lef toename. Het geeft daarmee geen inzicht in verschillen in lef toename tussen individuele deelnemers en de exacte mate van lef toename blijft onduidelijk. Op basis van het ontwikkelde procesmodel kunnen verschillen in lef niveaus al wel scherper in beeld gebracht worden. Van kwantificering is daarbij echter nog geen sprake. Voor organisaties zou het echter wel interessant zijn om deze verschillen te kunnen meten. Daarmee kan de voortgang van individuele ontwikkelprocessen nauwkeuriger gevolgd worden en daardoor beter gestimuleerd worden (zowel vanuit de deelnemer zelf als vanuit de organisatie). Het zou daarmee gerichte handvatten kunnen bieden voor onder andere wervings- en beloningsinstrumenten en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Bij deze toepassingen worden specifiek gewenst gedrag en overeengekomen beoogde competentie ontwikkeling geëvalueerd en bijgestuurd. Dat legitimeert de onderzoeksvraag in hoeverre lef toename kwantificeerbaar en meetbaar gemaakt kan worden, zodat een meetinstrument ontwikkeld zou kunnen worden. Een tweede gunstig effect van het nauwkeuriger kunnen meten van lef toename is dat dit de mogelijkheid biedt om inzichtelijk te maken in hoeverre interventies onderling verschillen in de mate waarin zij bijdragen aan het beoogde effect van lef toename. Op grond van de daaruit te destilleren inzichten kan het effect van de training worden versterkt. Wanneer duidelijk wordt welke interventies sterker bijdragen, kan immers meer aandacht worden besteed aan de toepassing van die interventies. Een andere mogelijkheid is dat door toepassing van minder, maar sterkere interventies dezelfde outcomes kunnen worden gerealiseerd. Kortweg; met dezelfde inspanning kan mogelijk meer worden bereikt, of met minder inspanning kan mogelijk hetzelfde worden bereikt.

### 9.2.3 Voorkennis overlap

Verondersteld wordt dat deelnemers aan een trainingstraject hoofdzakelijk beogen voortgang te realiseren ten aanzien van leerdoelen gericht op het opdoen van nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden (Berings, Poell, & Simons, 2008; De Galan, 2015). In dat licht dient opgemerkt te worden dat het bij Lef trainingstraject de mogelijkheid bestaat dat deelnemers onderdelen van de aangeboden kennis en interventies in mindere of meerdere mate al beheersen. Dit soort overlap is bij het Lef trainingstraject lastig uit te sluiten, omdat een deel van de daarin gebruikte interventies ook kunnen voorkomen in andersoortige trainingen of coaching trajecten. Iemand die bijvoorbeeld een coaching traject of -opleiding heeft gevolgd zou bijvoorbeeld de techniek van het herkennen en transformeren van belemmerende overtuigingen al kunnen beheersen. Andere deelnemers hebben mogelijk middels een andere opleiding of training al ervaring opgedaan met de techniek 'chunking'. Een beperkte overlap hoeft geen bezwaar te zijn. Opfrissen van 'weggezakte' kennis of vaardigheden kan immers nuttig zijn. Ook de meerwaarde van het leren toepassen van een (op zichzelf bekend) inzicht in een nieuwe context van lef ontwikkeling kan zinvol zijn. Toch dient waakzaamheid betracht te worden ten aanzien van voldoende aansluiting op leerdoelen van deelnemers aan het trainingstraject (zoals toegelicht in paragraaf 4.7).

Uit de verschillende evaluaties zijn geen aanwijzingen gekomen dat het Lef trainingstraject ongewenste overlap vertoont met de achtergrond van de deelnemers aan de  $\beta$ -tests. Dat sluit niet uit dat deze mogelijkheid zich bij toekomstige deelnemers zal voordoen. Mogelijk dat op dit gebied wel feedback zou zijn verzameld, wanneer hier gericht naar zou zijn gevraagd. Op dit moment voorziet het ontwerp nog niet in een methode om mogelijke overlap tussen het traject en de kennis, houding en vaardigheden van deelnemers te bepalen. Idealiter zouden potentiële deelnemers voorafgaand aan de keuze voor deelname voorafgaand aan de (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 1998) een beeld willen kunnen vormen van de te verwachten mate van overlap.

Voorbeelden waarbij deelnemers hiertoe adequaat in de gelegenheid worden gesteld zijn veelal te vinden in de hoek van bijvoorbeeld taaltrainingen. Daarbij zijn afgebakende taalniveaus onderscheiden, waarop deelnemers vooraf ook getest kunnen worden. Voor het Lef trainingstraject zou een variant hierop kunnen worden ontwikkeld. Daartoe zouden de 'body of knowledge' (BOK) en 'body of skills' (BOS) van het trainingstraject gedefinieerd kunnen worden. Vervolgens zou de samenvatting daarvan onderdeel kunnen vormen van de wervingstekst, op grond waarvan geïnteresseerden deelname kunnen overwegen. Middels nader onderzoek zouden deze BOK en BOS gedefinieerd en samengevat kunnen worden.

#### **9.2.4 Reflectie op het toepassingsdomein**

Met name de twee onderstaande keuzes ten aanzien van afbakening van het toepassingsdomein hebben veel invloed gehad op het onderzoek. Het eerste effect betreft de praktijksettingen waarin verwacht wordt dat lef van pas kan komen. Deze kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. Eén van die indelingen betreft de splitsing de behoefte aan gepland en ongepland lef (Van Brussel, 2015). De behoefte aan ongepland lef ontstaat, wanneer een persoon onverwacht met een kans of dreiging te maken heeft en min of meer acuut tot een beslissing moet komen. De besluitvorming is in dergelijke gevallen hoofdzakelijk reflexmatig tot stand (Figner, 2011). Gepland lef biedt de betrokkene meer gelegenheid tot het maken van een bewuste rationele afweging en geeft meer ruimte voor inzet van hulpmiddelen voor de uitvoering. Van Brussel (2015) spreekt in dat geval liever over speculatief lef). In dit onderzoek een ontwerp ontwikkeld dat handvatten biedt in situaties die aansluiten bij de behoefte aan deze laatste vorm. Deze afbakening maakt dat niet duidelijk is of het ontwerp of delen daarvan ook transferreerbaar zijn op contexten van ongepland lef. Het is voorstelbaar dat gebruikte interventies van invloed kunnen zijn op lef in ongeplande situaties. Vervolgonderzoek zou dit inzichtelijk kunnen maken. Wanneer lef daarnaast ook meetbaar gemaakt zou zijn (zie paragraaf 9.2.2) zou in dat licht ook onderzocht kunnen worden in hoeverre gepland en ongepland lef met elkaar correleren.

#### **9.2.5 Fasering in meer dan zeven stappen**

Het tweede aspect betreft de indeling in zeven processtappen van het proces op grond waarvan (speculatief) lef tot stand komt. In paragraaf 4.1.1 is het vijf-fasen model van Rorty (1998) aangevuld tot een meer volledige zeven-fasen benadering. Enerzijds is een indeling van dit proces in meer dan de zeven onderscheiden processtappen ook verdedigbaar (zie paragraaf 4.1.2). Verschillende van deze fasen zouden verder opgesplitst kunnen worden. De fase van 'Handelen conform keuze' zou bijvoorbeeld nader opgesplitst kunnen worden in: 1. het komen tot de intentie om te handelen; 2. het proberen mentaal voor te stellen van de uitvoering; 3. het plannen van de uitvoering; 4. het starten van de uitvoering; en 5. het volhouden van de uitvoering (volharding bij obstakels) (Lazeron & Van Dinteren, 2010; Verhoeven, 2013; Sukel, 2015).

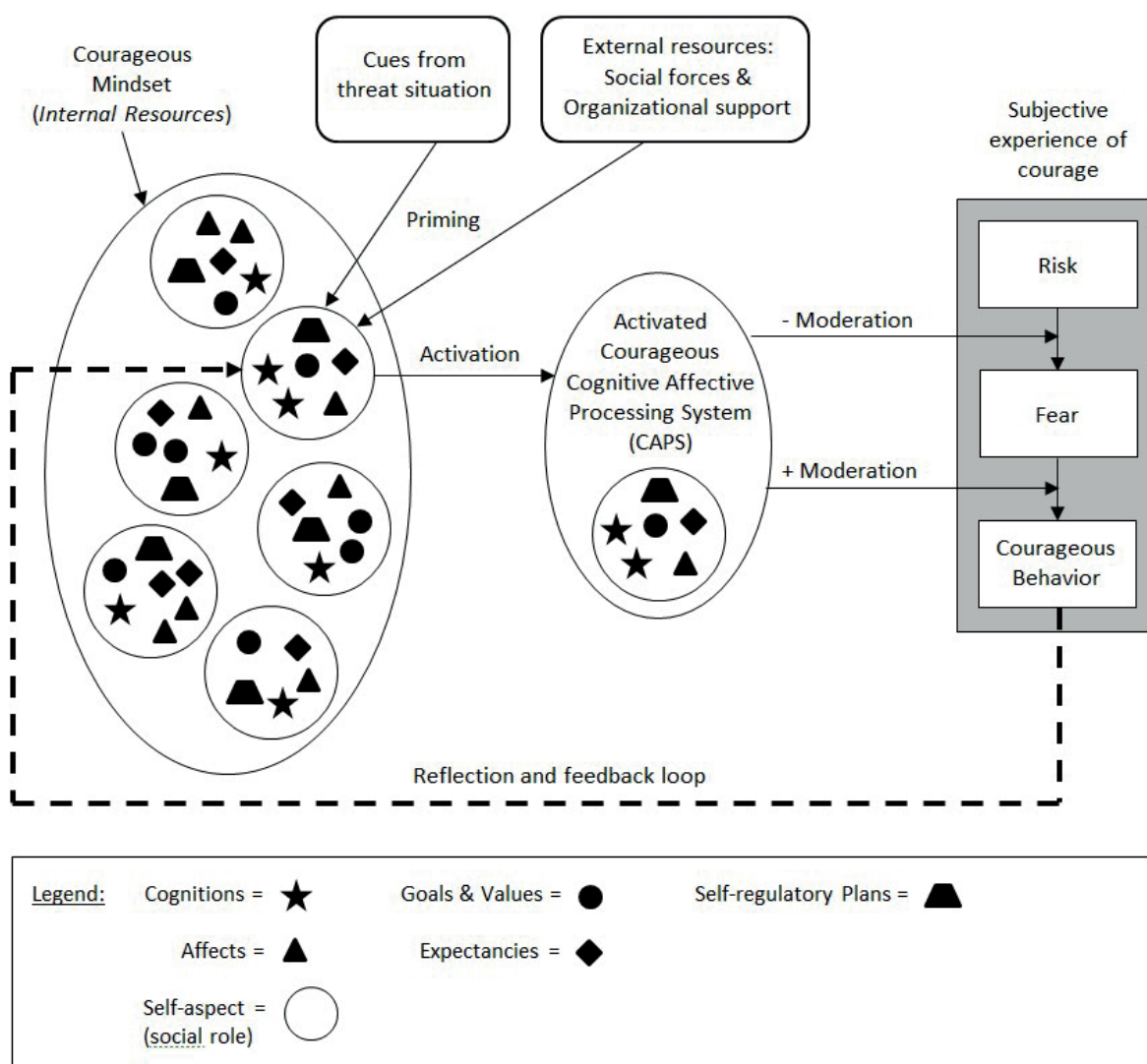
Anderzijds is te verwachten dat verschillende interne, onzichtbare processtappen vooraf gaan aan deze zeven fasen. Het lijkt voor organisaties die lef toename bij medewerkers beogen zinvol om deze processen (zoals voorstelling, simulatie en intentie) zichtbaar en meetbaar te maken. Wanneer alleen naar het zichtbare gedeelte (gedrag) wordt beschouwd kunnen onterecht conclusies worden getrokken ten aanzien van lef ontwikkeling van individuen.

Iemand kan bijvoorbeeld ten aanzien van een uitdagend doel (bijvoorbeeld projectleiderschap aanvaarden) zijn gegroeid van 'geen gedragsintentie' naar 'wel een gedragsintentie'. Wanneer het deze persoon nog niet gelukt is die intentie in daadwerkelijk (en zichtbaar) gedrag om te zetten hoeft dit dus niet te betekenen dat er geen lef ontwikkeling heeft plaatsgevonden). Nog voordat een intentie is gevormd kan groei plaatsvinden op het niveau van 'zich er geen voorstelling van kunnen maken' tot het wel kunnen daarvan.

Lopez & Pury (2010) en Hannah, Sweetey & Lester (2007) spreken bijvoorbeeld over een moedige mindset (zie ook figuur 9.1 en 4.2). Dit lijkt de zienswijze te ondersteunen dat naast feitelijk

(zichtbaar) moedig gedrag ook een moedige mindset al een waardevol doel kan zijn. Dit wordt relevant geacht voor mensen die hun lef willen bevorderen en voor leidinggevenden en organisaties die daar baat bij hebben. Het kan immers bijdragen aan het zichtbaar en meetbaar maken van lef ontwikkeling (waarbij alleen het niveau van zichtbare inzet van lef nog niet is bereikt). Nader onderzoek zou gezien bovenstaande redenering kunnen bijdragen aan het nog nauwkeuriger ontrafelen en verklaren van lef. Dit wordt gelegitimeerd omdat te verwachten is dat dit de beïnvloedbaarheid en meetbaarheid van lef ten goede komt.

Ten slotte kunnen ook de inzichten van met betrekking tot preventieve coping strategieën (Gross, 1999; Greenglass et al., 1999) van belang zijn bij het duiden van meetbaar maken van de genoemde onzichtbare stappen in de richting van lef. Preventieve coping heeft betrekking tot de manier waarop we over gebeurtenissen denken en hoe we ons daar over voelen, voordat die gebeurtenis optreedt. Deze preventieve coping beïnvloedt voornamelijk of we bepaalde uitdagingen wel of niet aangaan, hoe we dat doen en in welke mate we in die situatie kunnen doorzetten (zie paragraaf 7.6).



Figuur 9.1 De invloed van een moedige mindset op moedige gedachten en moedig gedrag (Lopez & Pury, 2010).

### 9.3 Relevantie

Transfereren is het kwaliteitscriterium voor het resultaat van ontwerpgericht onderzoek. Dit houdt in dat de ontwikkelde kennis geschikt is om in andere situaties dan de onderzochte situaties, te gebruiken: de zogenaamde '*mode 2*' kennis. '*Mode 1*' kennis is de zuiver academische en monodisciplinaire kennis, terwijl mode 2 multidisciplinair is en bedoeld is om complexe en relevante veldproblemen op te lossen (Van Aken, 2005). De wetenschappelijke relevantie van deze ontwerpstudie naar lef trainingstraject schuilt in de outcome ervan: toepasbare wetenschappelijke kennis over lef en lef ontwikkeling. Wetenschappelijke kennis over lef en lef ontwikkeling kan worden beschouwd als verrijking voor het vakgebied, gezien de door onderzoekers geuite hiaten en behoefte aan nader onderzoek naar hoe lef tot stand komt.

#### 9.3.1 Relevantie voor de wetenschap

Zoals toegelicht in hoofdstuk 4 beschouwen met name gedragswetenschappers lef als een onderwerp dat valt in hun domein. Volgens onderzoekers staat het onderzoek naar lef nog in de kinderschoenen en is een eenduidig instrumentarium voor lef ontwikkeling nog niet ontwikkeld. Ook ontbreekt in de literatuur een samenhangende kijk op wat het begrip lef inhoudt en welke variabelen op lef van invloed zijn. In het literatuuronderzoek van dit onderzoek zijn inzichten vanuit verschillende domeinen met elkaar in verband gebracht op grond waarvan meer inzicht kan worden verkregen in de factoren die van invloed zijn op lef en lef ontwikkeling. Daarbij is onder meer een analysemodel voor lef als uitkomst van deelprocessen aangevuld. Deze bijdragen bieden nieuwe mogelijkheden voor het beter beschrijven, verklaren, beïnvloeden, meten en voorspellen van lef. Het tot op heden relatief beperkte onderzoek is bovendien gericht op verklarend onderzoek. Ontwerpgericht onderzoek waarin inzichten over mechanismen (gerelateerd aan lef ontwikkeling) worden verzameld, aangevuld, geclusterd en worden vertaald tot een arrangement van interventies, is niet eerder uitgevoerd en in die zin vernieuwend voor de wetenschap. Onderzoekers geven aan dat het nog onvoldoende duidelijk is hoe moedige gedragingen tot stand komen en constateren hiaten in de tot nu toe beschikbare wetenschappelijke kennis over lef ontwikkeling. Onderzoekers benadrukken daarnaast de eenzijdige gerichtheid (van het tot op heden verrichte onderzoek) op minimalisering van ongewenst gedrag en ongezond functioneren, in plaats van gerichtheid op optimaliseren van gewenst gedrag. In dit onderzoek worden een aantal interventies getest welke juist gebaseerd zijn op de actuele inzichten uit onderzoek naar optimalisering van gezond gedrag.

#### 9.3.2 Relevantie voor de praktijk

Het gebruik van CIMO-logica (zie hoofdstuk 3) bij het ontwerpen van het Lef trainingstraject leidt tot inzicht in de werking van interventies. Het zoeken naar mechanismen (M) die in bepaalde contexten (C) getriggerd worden door interventies (I) uit het ontwerp en leiden tot bepaalde outcomes (O), levert kennis op over de black box van het ontwerp (Deyner, Tranfield & Van Aken, 2008).

De praktische relevantie van een ontwerp van een Lef trainingstraject is te relateren aan de bijdrage die dit levert aan het oplossen van veldproblemen, waarbij lef toename van pas kan komen. Verschillende auteurs beschrijven uitdagingen waarmee organisaties worstelen, waarbij zij gebaat geacht worden bij toename van het lef. Onderzoekers bepleiten de ontwikkeling van lef bij mensen in organisaties, omdat dit hen beter toerust om angsten te overwinnen, waarmee organisatiedoelen kunnen worden behaald. Naast de behoefte aan lef ontwikkeling vanuit bestaande contexten beschrijven auteurs toekomstige contexten, waarin organisaties volgens hen in toenemende mate gebaat zijn bij lef ontwikkeling. Technologische en economische ontwikkelingen in de wereldmarkt wakkeren de internationale concurrentie al decennia lang aan, waardoor het voor bedrijven steeds moeilijker is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers op de lange termijn. De productlevens-cycli verkorten en daarmee ook de terugverdientijd van de ontwikkeling en investeringen. De markt vraagt steeds meer om flexibele en innovatieve bedrijven, waarbij functies sneller veranderen.



Dit werkt door in de arbeidsmarkt, waar organisaties steeds meer vragen om ondernemende en leergierige medewerkers, die zelf verantwoording durven dragen voor hun inzetbaarheid en onzekerheden tegemoet durven treden. Medewerkers met veranderbereidheid en lef om bestaande regels, instrumenten en gewoontes ter discussie stellen, anders durven denken en handelen. De arbeidsmarkt verschuift hiermee steeds meer in de richting van projectarbeid, waarbij medewerkers meer als ZZP-ers opereren en zij zichzelf steeds opnieuw moeten durven onderscheiden en verkopen.

Mensen zijn volgens onderzoekers ook in de wereld buiten het werk steeds meer gebaat bij weerbaarheid en mondigheid en dus bij lef. Ontwikkelingen als toenemende multiculturalisatie, individualisering, informatisering en verharding van de samenleving vergroten de behoefte aan lef in de privé sfeer. Andere trends die hieraan bijdragen zijn het groeiend aantal mensen dat vaker en langer alleenstaand is, relaties vaker wisselen en oude zekerheden als vaste banen, waardevaste pensioenen, werkloosheidsuitkeringen en stijgende welvaart steeds minder zeker worden.

## **9.4 Suggesties voor vervolgonderzoek**

### **Bronnen**

Vanuit verschillende bronnen kunnen aanleidingen voor vervolgonderzoek gedestilleerd worden. Enerzijds kunnen dat reflecties zijn op het ontwerpproces, het ontwerp zelf of de relevantie van het ontwerp. In voorgaande paragrafen zijn in relatie daarmee reeds suggesties voor vervolgonderzoek toegelicht. Anderzijds kunnen aanleidingen gevonden worden vanuit vragen die zich vanuit het literatuuronderzoek hebben aangediend, vanuit feedback die is verzameld tijdens de peer consultations of veldtesten, of vanuit de aan het ontwerp verbonden contra indicaties met betrekking tot de toepasbaarheid van het ontwerp.

### **Opleidingseisen aan deelnemers**

In hoofdstuk 6 is onder meer de contra indicatie 'opleidingsniveau' beschreven. Uitgangspunt daarbij is de door opdrachtgevers geuite behoefte aan toename van ondernemend gedrag. Bij de aan dit onderzoek betrokken organisaties heeft dat met name betrekking op kennisintensieve functies, waarvoor hoog opgeleide medewerkers zijn aangesteld. Bij het ontwerp zijn daarom de praktijkvoorbeelden, praktijkopdrachten, de complexiteit van de over te dragen kennis en het taalgebruik afgestemd op voor hoog opgeleide medewerkers herkenbare organisatiecontexten. Het is voorstelbaar dat de beoogde gedragsverandering ook gunstig is in organisatiecontexten van minder hoog opgeleide medewerkers. Daarnaast kan verwacht worden dat ook de in het Lef trainingstraject toegepaste interventies bruikbaar of ten dele bruikbaar kunnen zijn voor laatstgenoemde doelgroep. Deze constatering legt nader onderzoek naar de wenselijkheid van en mogelijkheden voor lef ontwikkeling voor andere dan hoog opgeleide doelgroepen.

### **Lef startniveau**

De voor dit Lef trainingstraject gekozen focus op versterken van gezond gedrag (in tegenstelling voor opsporen en verhelpen van ongezond gedrag) impliceert ook dat personen die gebukt gaan onder bovengemiddeld ongezonde gedragspatronen (in relatie tot lef) weinig gebaat zijn bij deelname aan het trainingstraject. Bij deze personen is de kans aanwezig dat psychiatrische ziektebeelden zoals angststoornissen aan de orde zijn. Deze mensen lijken meer gebaat bij intensieve en persoonlijke hulp van experts op dit terrein zoals therapeuten of psychiaters. In het ontwerp zijn verschillende recente bevindingen uit onderzoek gericht op versterking van gezond functioneren (met name vanuit de positieve psychologie en bio psychologie) gebruikt. Verwacht mag worden dat deze inzichten tot nu toe slechts in beperkte mate hebben kunnen doordringen tot de beroepspraktijk van alle therapeuten. Het is derhalve denkbaar dat een deel van het ontworpen arrangement van interventies bruikbaar kan zijn voor mensen die zich door een laag niveau van lef belemmerd zien in hun normale functioneren, bijvoorbeeld door verlaging van het tempo, verkleining van de groep of

andere aanpassingen. Nader onderzoek kan uitwijzen in hoeverre en op welke wijze (delen van) het ontwerp ook bruikbaar zijn voor mensen met een laag niveau van lef.

### **Effect van de trainer op de evaluaties**

In dit onderzoek is gekeken naar de effecten van het ontwikkelde arrangement van interventies op de beoogde uitkomsten bij de doelgroepen van het ontwerp. Daarbij is hoofdzakelijk gekeken naar de inhoud en methodiek van de interventies. Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998) geven aan dat te verwachten is dat ook de personen die de rol van trainer invullen invloed hebben op de uitkomsten van de interventies. Onderzoek van Clifford (1975) geeft in dat licht als voorbeeld dat bekend is dat deskundigheid en eerlijkheid hoger wordt ingeschat bij mensen die langer zijn of als aantrekkelijker worden gezien. Dit zogenaamde mechanisme wordt in de psychologie aangeduid als het 'halo-effect'. In relatie tot een Lef trainingstraject (waarin onder meer voorbeeldgedrag door de trainer wordt verondersteld), is denkbaar dat deelnemers de mate waarin zij het getoonde voorbeeldgedrag waarderen of als inspirerend ervaren, van invloed is op hun motivatie en leerrendement. Zeker op grond van de (in paragraaf 4.3.1 en 4.6.7) uitgewerkte inzichten over rolmodellen en de beoordeling van lef door anderen dan de actor zelf. De door Clifford (1975) aangetoonde subjectieve inschattingen ten aanzien van de deskundigheid van trainers maakt duidelijk dat bepaalde trainers als meer of minder deskundig kunnen worden beschouwd enkel op basis van op grond van bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, of uiterlijke kenmerken. Om de mogelijke vertekende effecten van de trainer op de uitkomsten van de interventie nog beter uit te sluiten zou vervolgonderzoek uitkomst bieden. In dat geval zou de interventie door een grotere en (en meer gevarieerde) groep trainers moeten worden toegepast. Aan de hand van verschillen in uitkomsten kan dan bekeken worden in hoeverre verschillen in trainer van invloed zijn geweest.

### **Focus op selectie van inhoudsdomeinen**

Tijdens de literatuurverkenning is allereerst gezocht naar domeinen welke bruikbare inzichten kunnen verschaffen. Reeds in deze fase resulteert dit in een inhoudelijke focus op psychologie, sociologie (c.q. organisatiewetenschappen), met oog voor fysiologie, bio psychologie en neuro psychologie. Te verwachten is dat aanvullende verkenning van biologische en neurologische factoren relevante inzichten kan opleveren, welke ook in het ontwerp hadden kunnen worden verwerkt. Zo wordt 'risk appetite' in verband gebracht met de mate van mannelijk hormoon (testosteron). Omdat mannen hier gemiddeld meer van hebben, wordt dit in verband gebracht met gender specific risk propensity (Sukel, 2016; Miller, 2011). Nader onderzoek naar de mogelijkheden om de hormoonbalans te beïnvloeden kan inzicht opleveren waarmee ook risk appetite vergroot wordt en dus ook lef. Ook de beïnvloeding van het sympathische en parasympathische zenuwstelsel of fysiologische processen kan relevante inzichten opleveren die bij kunnen dragen aan uitbereiding van het instrumentarium voor lef toename. Van bepaalde voeding of bepaalde middelen is bijvoorbeeld bekend dat ze invloed hebben op energie of op angstervaring. Denk aan bijvoorbeeld bètablokkers (gebruikt door o.a. muzikanten met plankenkoorts) of aan alcohol (bij (real life) dating durven mensen meer na een paar consumpties), of aan het kalmerende effect van nicotine in sigaretten.

### **De invloed van lef op prestaties van organisaties en groepen**

Onderzoek van Van der Sluis (2012) toont aan dat bepaalde organisaties waarin medewerkers over bovengemiddeld lef beschikken ook beter presteren op verschillende vlakken. Ze blijken beter in staat om te leren, innoveren samenwerken. In hoeverre deze resultaten te generaliseren zijn en binnen welke bandbreedte lef toename gunstig uitpakt is daarmee nog niet duidelijk. Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek betreft de geuite behoefte van verschillende organisaties om het lef van hun medewerkers te vergroten, vanuit de verwachting dat dit zal bijdragen aan prestatieverbetering van de organisatie als geheel. Toch kan ook dit onderzoek geen bevredigend antwoord geven op de vraag in hoeverre die verwachting klopt. In dit onderzoek is een ontwerp ontwikkeld waarmee het lef van individuele medewerkers kan worden vergroot. Daarbij is niet

geëxploreerd of er mogelijk factoren binnen de organisatie of binnen groepsdynamieken van invloed kunnen zijn op de effecten van lef op de prestaties van organisaties.

Belbin (1977) en Herrmann (2012) veronderstellen bijvoorbeeld dat effectieve groepen c.q. teams het beste presteren bij een optimale diversiteit aan teamrollen of denkkracht. Daarbij gaan zij ervanuit dat deze verschillende kwaliteiten elkaar in balans houden. Omdat lef ook een duidelijk kernkwaliteit karakter heeft (Offmann) is te verwachten dat er ook een teveel aan lef kan bestaan dat ongewenste effecten geeft. In dat licht kan het doorschieten naar een teveel van lef binnen de systematiek van Offmanns kernkwadranten als roekeloosheid kan worden gekwalificeerd. Het is voorstelbaar dat organisaties gebaat zijn bij een optimale mate van lef en niet bij een maximale mate. Vervolgonderzoek zou in dat licht wenselijk zijn om te onderzoeken op welke wijze en binnen welke bandbreedtes de mate van lef in organisaties beheerst kan worden.

### **Correlatie met persoonlijkheidskenmerken**

Op grond van de literatuur is het voorstelbaar dat bepaalde (relatief stabiele) karaktertrekken een gunstige invloed kunnen hebben op lef ontwikkeling of de snelheid van die ontwikkeling. Hannah, Sweet & Lester (2007) brengen lef in verband met persoonlijkheidskenmerken. Uit hun benadering blijkt expliciet dat zij de kenmerken *Openness to experience* en *Conscientiousness* van invloed achten op moedig gedrag (zie de figuur in paragraaf 4.6). Op grond hiervan zouden deelnemers meer inzicht geboden kunnen worden ten aanzien van hun lef ontwikkelpotentieel, wat kan bijdragen aan het formuleren van realistische lef ontwikkeldoelen. Ook organisaties zouden gebaat kunnen zijn bij meer inzicht in het lef ontwikkelpotentieel van personen bij bijvoorbeeld selectieprocessen. Wanneer voor een bepaalde functie meer lef gewenst is dan een kandidaat voor die functie in potentie kan ontwikkelen, kan dit worden meegewogen in de beoordeling van de geschiktheid van deze persoon. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen hoe sterk de (verwachte) invloed van deze Persoonlijkheidskenmerken op lef blijkt te zijn en welke factoren hierop van invloed zijn.

### **Breinvriendelijk opslaan van successen**

In paragraaf 4.3.1 licht Kahneman (2011) toe dat het gemak waarmee we herinneringen kunnen oproepen bepaalt onze perceptie van onze kans op die gebeurtenis. Als we ons met relatief gemak veel voorbeelden van aanslagen kunnen herinneren, concluderen we dat de kans daarop relatief groot is. Opvallende, ingrijpende en persoonlijke gebeurtenissen worden volgens Kahneman door ons geheugen beter opgeslagen en herinnerd, waardoor ze onevenredig worden meegewogen bij onze inschatting. Dit inzicht kan benut worden om onze risicoperceptie positief te corrigeren, waarmee we verkeerde keuzes kunnen voorkomen.

Het is voorstelbaar dat deze focus op corrigeren van disfunctioneel gedrag ook aangevuld zou kunnen worden door versterken van functioneel gedrag. Hiertoe zou een interventie ontwikkeld kunnen worden die ervoor zorgt dat mensen succeservaringen beter opslaan, waardoor we die ervaringen op de momenten van de waarheid (wanneer lef gewenst wordt) makkelijker oproepen worden. Hierdoor schatten we onze kans op wederom succes groter in. Van den Brandhof (2002) reikt verschillende inzichten aan waarmee mensen ervaringen beter (of in zijn eigen woorden 'breinvriendelijker') kunnen opslaan. Hij pleit in dat licht voor het toepassen van meerdere zintuigen en het vaker herhalen, zoals dat bijvoorbeeld in de techniek 'mindmapping' wordt toegepast. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen op welke wijze deze inzichten concreet kunnen bijdragen aan het beoogde effect van lef toename.

### **Risicogeneidheid**

In het literatuuronderzoek komt onder meer naar voren dat het construct 'risk taking propensity' (ook aangeduid als 'risk appetite' en als 'risicogeneidheid') door vele auteurs wordt gebruikt voor het verklaren van verschillende verschijnselen. Naast het verklaren van moed of lef wordt er ook veel naar verwezen in relatie tot bijvoorbeeld ondernemerschap, innovatie en creativiteit (zie paragraaf 4.3 en 4.6.5). Verschillen in lef tussen personen worden daarbij onder meer toegeschreven aan verschillen in risicogeneidheid. 'Risk taking propensity' wordt daarbij structureel gepresenteerd als

een onafhankelijke variabele, terwijl het ook verklaard kan worden als uitkomst van verschillen in 'risk-reward afweging' (zie paragraaf 4.1) of vanuit verschillen in risico perceptie of verschillen in de door de actor ingeschatte vermogens om hetzelfde risico te trotseren. De zienswijze waarbij risicogeneidheid benaderd wordt als afhankelijk variabele kan in dat licht diverse in de literatuur beschreven verbanden ter discussie stellen. Deze zienswijze lijkt op grond van bovenstaande aanzienlijke implicaties te kunnen hebben op discussies over risico gedrag, risico beheersing, lef bevordering. Nader onderzoek lijkt in dat verband legitiem en kan uitwijzen in hoeverre bovenstaande uitgangspunten verdedigbaar blijven.

## **9.5 Persoonlijke reflectie**

### **Fascinatie**

De aanleiding voor dit onderzoek is gelegen in de fascinatie voor een verschijnsel dat een belangrijke rol lijkt te spelen bij het nastreven van doelen en dromen van mensen en van organisaties. In zowel mijn werkzame leven als privé heb ik me vaak verwonderd over de vraag hoe verklaard kan worden dat sommige mensen zoveel beter in staat lijken hun doelen waar te maken dan anderen. Het antwoord op die vraag vanuit mijn beleving was dat lef daarbij een belangrijke rol speelt. Als ik terugkijk op belangrijke keuzes en situaties in mijn eigen leven denk ik dat lef (of het ontbreken daarvan) daarbij een sleutelrol speelde. Lef om bijvoorbeeld te kiezen voor ondernemerschap en het accepteren van uitdagende opdrachten, ondanks de angst voor de risico's die daaraan verbonden waren. Op privé gebied zou ik meer voldoening uit belangrijke vriendschappen hebben kunnen halen als ik het lef had gehad om mijn grenzen beter aan te geven.

Ik heb in de loop der jaren vanuit mijn werk ook vele mensen de vraag voorgelegd welke factoren voor hen bepalend waren voor succes. Ook hun antwoorden gingen verrassend vaak over lef en het kunnen beteugelen of hanteren van angst. Dit heeft bij mij de vragen opgeroepen wat je dan precies onder lef zou moeten verstaan, in welke situaties lef wenselijk is, of lef meer een aangeboren of (deels) ook een beïnvloedbare eigenschap is en op welke wijze het in dat geval bevorderd zou kunnen worden.

### **Voorzien in een concrete behoefte**

Deze fascinatie kreeg een meer concrete vorm door de keuze beroepsmatig trainingen te gaan ontwikkelen waarbij ik mensen wilde prikkelen tot en helpen bij het verruimen van hun blik, het verkennen en verleggen van hun grenzen en het vergroten van hun leven. Want lef kleurt je leven en helpt je om je dromen waar te maken (en überhaupt over uitdagende doelen te durven dromen) in werk en privé. Naarmate deze activiteit steeds duidelijker in een behoefte leek te voorzien en ik steeds vaker geconfronteerd werd met de complexiteit van het verschijnsel lef kreeg ik steeds meer behoefte om te onderzoeken hoe ik mijn aanpak en expertise zou kunnen verbeteren. In dialoog met verschillende deelnemers kwamen regelmatig vragen voorbij waarop ik het antwoord nog niet had. Ik zag dit als waardevolle feedback in het natuurlijke proces van het uittesten van nieuw een concept in de praktijk. Feedback die motiveert tot bijstelling en nadere verdieping. Dat heeft uiteindelijk geleid tot het besluit promotieonderzoek te gaan doen. Het verkrijgen van de doctorstitel kan deze missie versterken vanuit een stuk erkenning daarmee van de expertise over dit onderwerp.

### **Kantelpunten tijdens het onderzoek**

Een belangrijke sprong in de eerste fase van het onderzoek (het literatuuronderzoek) was het besef dat lef op een meer volledige wijze geanalyseerd zou kunnen worden dan in de literatuur werd voorgesteld. Belangrijk was daarbij de bevestiging van verschillende deskundigen dat verwacht kon worden dat die verbeterde wijze van analyseren voordelen bood voor het verklaren en beïnvloeden van lef. Een belangrijk kantelpunt in de ontwerpfase van het onderzoek was het advies van deskundigen om een deel van de interventies in de destijds overvolle planning van het ontwerp te verplaatsen naar een vervolgtrajec. Het viel me niet mee om verschillende waardevolle inzichten en

interventies buiten het traject te houden. De geruststelling dat deze naar verwachting prima ten goede kunnen komen aan de doelgroep in de vorm van een vervolgtraject (dat weliswaar buiten dit onderzoek valt) stelde in dat licht duidelijk gerust. Vanuit deze geruststelling hoefde ik niet langer tijd en energie te steken in het krampachtig proberen zoveel mogelijk leerstof in het traject te forceren. Een vergelijkbare uitdaging rond het bijstellen van mijn ambitie betrof de voor het onderzoek noodzakelijke focus. Je komt in organisaties en weet dat verankering van interventies belangrijk is. Qua tijd en omvang bleek het echter niet realistisch om ook te onderzoeken op welke wijze organisaties het ontwikkelde arrangement van interventies adequaat zouden kunnen borgen.

### **Practice what you preach**

Het onderzoeken van het thema lef ontwikkeling heeft ook lef van mijzelf gevraagd. Het begon al met de overweging die ik van mijn beide (op dat moment nog potentiële) promotoren kreeg of ik het risico aandurfde me te laten begeleiden door een duo bestaande uit een filosoof en een ingenieur. De hint die ik bij deze vraag kreeg was dat wanneer ik met 3 vragen naar een filosoof stap, hij hoopt dat ik met minstens 6 vragen weer vertrek, terwijl een ingenieur hoopt dat ik na een gesprek tenminste 1 vraag heb kunnen beantwoorden. Deze uitdaging is haalbaar gebleken. Een andere setting waarbij ik me regelmatig buiten mijn comfortzone begaf was het testen van het ontwerp in de praktijk. Bij het aanbieden van een trainingstraject waarvan in feite geen voorbeelden beschikbaar zijn moest ik maar afwachten in hoeverre de gekozen aanpak effect zou hebben en aan de verwachtingen van deelnemers zou voldoen. Als onderdeel van het trainersteam vond ik dat wij pas geloofwaardig waren als we altijd uit recente praktijkvoorbeelden van onszelf konden putten in relatie tot lef ontwikkeling. Dit was een prima (doch weinig comfortabele) gelegenheid om ontwikkelde interventies veelvuldig toe te passen op mijn eigen uitdagende doelen. Een laatste voorbeeld betreft de verschuiving van de focus op de voor mij meer vertrouwde omgeving van het trainen van studenten naar het trainen van ervaren professionals. Ik was meer dan eens bezorgd of ik me wel voldoende in hun verschillende en soms complexe werkcontexten kon inleven om de toegevoegde waarde van de training over te brengen? Gelukkig bleken verschillende in de literatuur en in de peer consultations gevonden inzichten ook op mezelf toepasbaar, waardoor ik verschillende angsten beter leerde hanteren of overwinnen.

### **Wordt vervolgd**

Een laatste probleem dat ik ervaarde bij dit onderzoek waarop ik wil reflecteren betreft een luxeprobleem. Naarmate je meer kennisbronnen hebt aangeboord en de waarde ervan voor het kennisdoel en het ontwerpdoel in de gaten hebt is het steeds lastiger om te besluiten dat je inmiddels meer dan genoeg inzichten hebt verzameld. Praktisch elke bron verwijst wel weer naar nieuwe andere bronnen en de vragen die het onderzoek oproept zou je het liefst allemaal willen beantwoorden. Gezien het ontwerpdoel moet toch een selectie van de inzichten gemaakt worden, omdat deze ook getest moeten worden. Uit interesse blijf je toch doorlezen, ook al weet je dat je die onderwerpen buiten je onderzoek moet houden. Zoals in paragraaf 9.2 al vermeld zijn er naast een proefschrift gelukkig nog meer vormen waarin voortschrijdende inzichten een waardevolle plek kunnen krijgen.



## Samenvatting

### Lef kun je leren

Een onderzoek naar de determinanten van lef en naar een methode voor lef ontwikkeling in organisaties.

Ontwikkelingen in de wereld en de samenleving leiden onder meer tot veldproblemen waarbij organisaties en mensen gebaat kunnen zijn bij een toename van lef. De steeds meer dynamische en transparante markten vragen om organisaties die durven innoveren. Organisaties vragen daartoe vaker om medewerkers die ondernemend, vernieuwend en zelfsturend durven denken en handelen. De daaraan vaak gekoppelde roep om lef wordt wel vergezeld door waarschuwingen voor de lastige aard van lef. Niet iedereen blijkt hetzelfde onder lef te verstaan en het is vanuit verschillende perspectieven onderzocht, waardoor vele definities in omloop zijn. Doordat het onderzoek naar lef en de bevordering ervan nog in de kinderschoenen staat, weten we nog maar weinig over wat lef is, wat de effecten ervan zijn en hoe het ontwikkeld kan worden. Doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht hierin en op basis daarvan het ontwerpen van een methode waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd.

Bij dit onderzoek is gefocust op inzichten ten behoeve van het ontwerp van een trainingstraject waarmee individueel, gepland lef in organisaties kan worden bevorderd. Hiertoe zijn inzichten verzameld in de domeinen psychologie, sociologie, biologie en neurologie en is uitgegaan van de definitie van lef als: 'het vermogen tot het hanteren van angsten en het aangaan van risico's om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken'

Opvattingen over lef zijn geëvolueerd en zijn met name verbonden met de sociale uitdagingen van haar tijd. De theorievorming was lange tijd verweven met mannelijkheid en heldendom en maakte daarna meer plaats voor koppeling aan wijsheid en minder zichtbare keuzes. Lef wordt tegenwoordig vooral in verband gebracht met *angst*, *risico*, *zelfvertrouwen*, *comfortzone*, *lafheid* en *vrijheid*. Lef doet een beroep op zowel mentale, emotionele als gedragsmatige inspanning, waarbij sprake is van: een zelfgekozen actie (a) na bewuste inschatting van de situatie (b), is gericht is op waardevol doel (c) ondanks de aanwezigheid van risico's en angst (d) en is context gebonden (e). In deze verschillende contexten (sociaal-, fysiek-, vitaal-, moreel-, psychologisch-, zakelijk- en innovatief lef) wordt lef in verschillende vormen herkend. Lef kan gerelateerd worden aan zowel risico's als kansen, kan ongepland of meer bewust ingezet worden en is net als angst een gradueel verschijnsel.

Het kennisdoel van dit onderzoek wordt gerealiseerd middels literatuurstudie. Het ontwerpdoel is gericht op de ontwikkeling van een Lef trainingstraject volgens de aanpak van 'design science research', waarbij de CIMO-logica wordt gevolgd: 'het heeft voordelen om in context C, type interventie I te gebruiken, om via mechanisme M, resultaat (outcome) O te realiseren'. In het ontwerpproces zijn de expertise en de ervaringen van 18 professionals uit het veld betrokken middels 'peer consultations'. Daarnaast is het ontwerp getest middels daadwerkelijk gebruik door totaal 64 participanten uit de doelgroep, tijdens 7 veldtesten (bij 5 organisaties). Hierbij is het ontwerp door triangulatie van verschillende metingen geëvalueerd op pragmatische validiteit. Of door het gebruik van het ontwerp het lef van medewerkers duurzaam toeneemt is aannemelijk gebleken, maar is ondanks verschillende  $\beta$ -tests niet met zekerheid te zeggen. Daarvoor waren de populaties van de  $\beta$ -tests te klein en het tijdsbestek waarin gemeten is te kort.

Lef kan worden opgevat en geanalyseerd als een uitkomst van meerdere met elkaar samenhangende afwegingen en inschattingen: 1. bewustwording van dreiging of kans; 2. bepalen van de waarde van het doel; 3. risico inschatting; 4. inschatting kans op succes; 5. risico-opbrengst afweging; 6. handelen conform keuze; 7. betekenis geven aan de uitkomst. Deze ontrafeling kan lef toename bevorderen doordat deelcompetenties en individuele obstakels zichtbaar worden en een diagnosefunctie en

ontwikkelfocus mogelijk worden. Lef ontwikkeling is niet eenvoudig te meten en er bestaat nog geen eenduidig meetinstrument dat het daaraan gerelateerde gedrag, de percepties en vaardigheden in kaart brengt. Het is wel ontwikkelbaar, maar ook aanleg speelt een rol.

Obstakels voor lef ontwikkeling zijn: het van nature beperkte menselijke vermogen om risico's, emoties, veerkracht bij tegenslagen en sociale steun adequaat in te schatten, of om ongemak te verdragen. Door bias in hun cognitieve toerusting nemen mensen onnodig vaak dreigingen waar die er niet zijn. Ook een obstakel is de gerichtheid op korte termijn doelen zoals het vermijden van pijn en ongemak, waardoor irrationele gedachten en zelfbedrog ontstaan. Hulpbronnen voor lef ontwikkeling zijn: het destilleren van affect uit emoties (dat onze besluitvorming bij risico's meer adequaat maakt), synchronisatie, afleiding bij ongemak, het aanwakken van exploratiedrift, toename van het energieniveau door prikkeling van stemming, libido of boosheid, een interne 'locus of control', gerichtheid op leerdoelen, herkaderen van tegenvallers en: geleidelijke blootstelling aan (irrationele) angsten. Voor het effectief aanwenden van deze variabelen vereist toepassing van verschillende didactische principes en modellen voor gedragsbeïnvloeding.

De omgeving waarin het Lef trainingstraject wordt getest stelt een aantal ontwerpbeperkingen, randvoorwaarden, functionele eisen en operationele eisen aan het ontwerp, waaraan het ook is getoetst. Deze eisen zijn opgenomen in ontwerpstellingen, waarin 16 interventies zijn opgenomen die samen het ontwerp vormen: 1. Voorzien in een course manual; 2. Toepassen van chunking; 3. Bewustwording van lef contexten; 4. Aanvullen van feedbackbronnen; 5. Toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen; 6. Transformeren van irrationele gedachten; 7. Toepassen van ankertechnieken; 8. Aanpakken van zelfbedrog; 9. Corrigeren van risicoperceptie; 10. Benutten sociale krachtenvelden; 11. Scheppen van veilige setting; 12. Afwisselen van cognitieve en fysieke werkvormen; 13. Meten van lef ontwikkeling; 14. Vergroten van veerkracht; 15. Concretiseren van comfortzone; 16. Toepassen van onderwijskundige maatregelen.

Door de interventies worden 26 mechanismen (psychologische, fysiologische of gedragsmatige processen) getriggerd, welke zijn ingedeeld in 5 categorieën: cognitieve mechanismen; leermechanismen; sociale mechanismen; coping mechanismen; en onderwijskundige mechanismen. Deze mechanismen leiden tot 7 soorten outcomes: comfortzone vergroten; risico-bereidheid; risico-intelligentie; angst management; waargenomen gedragscontrole; volharding en veerkracht; en leerrendement.

De 16 interventies zijn op grond van didactische en pedagogische principes en modellen aan elkaar verbonden volgens het Edelbroek Lef Ontwikkel model. Het ontwerp kan op vier manieren worden toegepast, afhankelijk van de context van de gebruiker: kennismaking; basistraining; trainingstraject; en coachingstraject. Het ontwerp sluit het beste aan op deelnemers met een hoog opleidingsniveau met een behoefte aan toename van ondernemend gedrag in Nederlandse organisaties en is af te raden voor mensen met een erg beperkt lef niveau.

## Summary

### Courage can be learned

Research on the determinants of courage and a method for developing courage in organizations.

Developments in the world and in society result in problems for organizations and people that in some cases could be addressed by an increase of courage. The increasingly dynamic and transparent markets ask for organizations that dare to innovate. Organizations therefore ask for employees who dare to think and act in an entrepreneurial, different and self-sustaining way. At the same time this call for courage is accompanied by warnings for its difficult nature. Not everybody interprets courage in the same way and it has been researched from different perspectives, which leads to the use of many definitions. Because the scientific research of courage and its development is still in its early stages, there is currently only limited knowledge about what courage is, what its effects are and how it can be fostered. The purpose of this research is the production of this knowledge and the design of a method by which courage can be developed in organizations.

During this research there was a focus on knowledge that could enable the design of a training course through which individual, planned courage in organization can be developed. Therefore insights are acquired from the domains of psychology, sociology, biology and neurology, from the perspective of courage defined as: 'the ability to manage fears and face risks in order to achieve a goal that is perceived as valuable'.

The understanding of courage has evolved over the years and was mainly connected to the social challenges of its time. The evolution of scientific theories had been interwoven with masculinity and heroism and then shifted towards wisdom and less visible choices related to courage. Nowadays courage is mainly associated with *fear*, *self-confidence*, *comfort zone*, *cowardice* and *freedom*. Courage appeals to mental, emotional and behavioral effort and includes: a self-chosen action (a), after deliberate consideration of the situation (b) is aimed at a valuable goal (c), despite the presence of risks and fears (d) and is contextual (e). In these different contexts (social-, vital-, moral-, psychological- business- and innovative courage) courage manifests itself differently. Courage can be related to both risks or threats and opportunities; it can be applied willingly or more unconsciously and is (just like fear) a gradual phenomenon.

The knowledge goal of this research is realized through literature-study. The design goal is aimed at the development of a Courage training course following the 'design science research' approach, using CIMO-logic: 'it is beneficial in context C, to apply intervention I, to realize outcome O through mechanism M'. In the design process expertise and experience of 18 professionals is used, which has been acquired by peer consultations. The design is also tested through actual use by 64 participants from the target group during 7 field tests in 5 organizations. In this way the design's pragmatic validity is evaluated through triangulation of several different measurements. Whether the courage of participants has increased sustainably by use of the design turned out to be plausible, but cannot be stated with certainty, despite the different field tests. Therefore the populations in the tests were too small and the timeframe in which measurements were applied was too short.

Courage can be viewed and analyzed as the result of several related estimations and considerations:

1. the awareness of threat or opportunity;
2. determination of the value of the goal;
3. risk perception;
4. the estimated chance of success;
5. risk-reward analysis;
6. acting as intended;
7. interpretation of the result of action.

This unraveling can foster courage development, because underlying competencies and individual obstacles become visible and both a diagnostic function and development focus become possible. Courage development is not easy to measure and an unambiguous measuring instrument that can map the related behavior, perceptions and skills, does not exist yet. It is developable, but genetic predisposition also is a factor.

Obstacles for courage development are: the naturally limited human ability to adequately estimate risks, emotions, resilience after setbacks and social support, or the ability to endure discomfort. Because of biased human cognitive design, people unnecessarily often perceive threats that are not present. Another obstacle is the focus on short term goals such as pain and discomfort avoiding, that cause irrational thoughts and self-sabotage. Resources that foster courage are: the substraction of affect from our emotions (which makes our decision-making under risk more adequate), adaptation, distraction during discomfort, the stimulation of the instinct to explore, increasing the energy level by altering mood, libido or anger, an internal locus of control, focus at learning goals, reframing setbacks; and gradual exposure to (irrational) fears. Effective application of these variables requires the use of different educational principles and models of behavioral influence.

The environment in which the Courage training course is tested requires meeting several design limitations, functional and operational demands, to which the design is tested. These demands are embodied in design statements, in which 16 interventions are included that define the design:

1. providing in a course manual;
2. applying chunking;
3. awareness of courage contexts;
4. complementing feedback sources;
5. approaching courage as result of sub-processes;
6. transforming irrational thoughts;
7. applying anchor techniques;
8. addressing self-sabotage;
9. restoring risk perception;
10. using social forces;
11. creating a safe setting;
12. alternating cognitive and physical educational approaches;
13. measuring courage development;
14. fostering resilience;
15. specifying the comfort zone; and:
16. applying educational measures.

By the interventions 26 mechanisms (psychological, physiological or behavioral processes) are triggered, which are categorized into 5 groups: cognitive-; learning-; social-; coping-; and: educational mechanisms. The mechanisms result in 7 types of outcomes: increasing of the comfort zone; risk propensity; risk intelligence; fear management; observed behavioral control; perseverance and resilience; learning effect.

The 16 interventions are linked together in the Edelbroek Courage Development model, based on educational principles. The design can be applied in 4 different levels, depending on the context of the client group. The Courage training course is recommended for participants with a high degree of education with a need for increased entrepreneurial behavior in Dutch organizations and is not recommended for people with a very low level of courage.

## **Nawoord**

Terugkijkend op de afgelopen jaren die ik deels heb ingevuld met promotieonderzoek herken ik in dit proces (in termen van Joseph Campbell, 1949) ook de door hem geïdentificeerde universele twaalf fasen van een verhaal. Het meest herkenbaar waren in dat licht: de oproep tot avontuur; het overwinnen van obstakels; het ondergaan van beproevingen; en het volharden daarbij. En net als de hoofdpersonen in vele andere verhalen ervaarde ook ik lef als één van de belangrijke sleutels om deze fasen tot een goed einde te kunnen brengen.

### **Wetenschappelijke bijdrage**

De wetenschap beoogt bij te dragen aan het beschrijven, verklaren, voorspellen van verschijnselen en aan het aanreiken van methoden voor het beïnvloeden van deze verschijnselen. Het doel van dit onderzoek is het produceren van kennis om veldproblemen op te lossen, waarmee de kloof tussen theorie en praktijk verder wordt overbrugd. Tijdens dit onderzoek is kennis geproduceerd waarmee het verschijnsel lef meer nauwkeurig en meer volledig is beschreven, verklaard, kan worden voorspeld en beïnvloed. Meer specifiek heeft dit onderzoek hiertoe onder andere een meer volledige ontrafeling van lef als uitkomst van deelprocessen opgeleverd. Op basis hiervan kunnen mensen die hun lef willen ontwikkelen een meer specifieke diagnose realiseren, welke ontwikkelrichtingen blootlegt gericht op specifieke deelcompetenties. De geproduceerde kennis betreft daarnaast een breed gevalideerde aanpak waarmee in organisaties lef van medewerkers kan worden bevorderd. Daarbij is aangesloten bij de trend om de focus op klinische relevantie (betere diagnostiek en behandeling van ziektebeelden) in balans te brengen met meer focus op optimaliseren en verbeteren van kwaliteiten van mensen en van gezond gedrag.

Naast de reeds gepleegde overbrugging van de kloof tussen theorie en praktijk levert dit onderzoek ten slotte nog een relevante agenda op voor nog te plegen vervolgonderzoeken. Op grond daarvan kan het ontwerp in een nog breder pallet van contexten en doelgroepen toepasbaar gemaakt worden en kunnen de beoogde effecten van het ontwerp verder versterkt worden.

### **Maatschappelijke bijdrage**

Het doel van het deels ontwerpgerichte onderzoek is de productie van transfereerbare kennis die veldproblemen oplost, waarbij kennis niet als doel, maar als middel dient. In dit proefschrift zijn economische, technologische en sociologische ontwikkelingen belicht op grond waarvan mensen en ondernemingen gebaat kunnen zijn bij ondernemend gedrag in het algemeen en bij toename van lef in het bijzonder. Met de ontwikkeling en validering van het Lef trainingstraject wordt in deze behoeften voorzien. De methode is flexibel toepasbaar gemaakt op verschillende organisatiecontexten en kan het lef (en daardoor ook ondernemend gedrag) van medewerkers op maat kan bevorderen in door henzelf gekozen werkcontexten. Op basis hiervan draagt het ontwerp niet alleen in kwalitatieve zin, maar ook in kwantitatieve bij in het voorzien in genoemde behoeften.

### **Leerprocessen van de onderzoeker**

Het onderzoek heeft niet alleen bijgedragen aan wetenschappelijke en praktische behoeften, maar ook aan de persoonlijke leerprocessen van mijzelf als de onderzoeker. De opgedane inzichten in relatie tot het kennisdoel en het ontwerpdoel zijn reeds uitvoerig belicht. In filosofische zin heb ik daarnaast kennis mogen maken met de rijkheid aan perspectieven van waaruit lef beschouwd en ontrafeld kan worden. In psychologische zin heb ik aan mijn eigen zelfbeeld kunnen sleutelen bij het onderzoeken en ontwikkelen van mijn eigen lef (in het kader van 'practise what you preach'). In academische zin heb ik geleerd zelfstandig onderzoek te doen. Naast het leren kritisch toetsen van vele aannamen en uitgangspunten was het op dat vlak een uitdaging om de complexiteit van zoveel informatie en zoveel perspectieven hanteerbaar te maken. Dat had ook te maken met praktische zaken zoals het organiseren van informatie. Vrienden en collega's die mijn werkkamer hebben gezien zullen zich de tientallen stapels documenten en aantekeningen (op de bureaus, vensterbank, op alle



stoelen en zeker ook op de vloer) van de afgelopen jaren goed herinneren. Ik heb ze laatst eens geteld (het waren gemiddeld 60 stapels, naast ook vele digitale mappen). Het viel niet altijd mee om het overzicht over alle gevonden publicaties en gespreksnotities te blijven overzien en erop vertrouwen dat dat overzicht er straks wel weer zou zijn. Van het zelf ondergaan en ervaren van onderdelen van het ontwerp heb ik vele leerzame ervaringen kunnen opdoen, waardoor ik ook zelf aan lef ontwikkeling heb kunnen doen. Daarnaast heb ik het zelf invullen van de rol van trainer en coach (en het groeien in deze rollen) ook ervaren als zowel spannend als leerzaam. In het bijzonder het vormgeven van de rol van coach en het waarmaken van de gecreëerde verwachtingen vond ik wat dat betreft bijzonder uitdagend en ver buiten mijn comfortzone.

Minstens evenveel voldoening gaf het leren van de feedback van deelnemers aan de verschillende veldtesten. Met als hoogtepunten het toenemend aantal mensen dat aangaf dat lef ontwikkeling bij en door hen merkbaar is gelukt en bovendien heeft kunnen bijdragen aan de verbreding van hun blik en mogelijkheden. De feedback dat deelnemers ervaren dat hun leven door lef toename is verrijkt en dat ze daarmee verder willen gaan geeft versterkt ook mijn motivatie om die missie vorm te blijven geven. Ik zie nog allerlei aspecten die verbeterd en aangevuld kunnen worden aan de ontwikkelde methode (zoals de suggesties voor vervolgonderzoek in hoofdstuk 9), dus ik leer de komende jaren graag nog verder.

## Referenties

- Abramowitz, J. S., Deacon, B. J., & Whiteside, S. P. H. (2010). *Exposure Therapy for Anxiety: Principles and Practice*. New York: Guilford Press.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: a theory of planned behavior. In J. Kuhl, & J. Beckmann, *Springer Series in Social Psychology* (pp. 11-39). Berlin: Heidelberg.
- Alcock, J. (2009). *Animal behavior: An evolutionary approach*. Sunderland: Sinaur Associates.
- Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Andriessen, D. (2011). Kennisstroom en praktijkstroom. In J. van Aken, & D. Andriessen, *Ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 79-93). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 14(2), 191-215.
- Bakas, A. (2015) Trends 2016. Op naar karmakapitalisme, oorlogseconomieën en meerdere levens in een leven.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bauhn, P. (2003). *The value of courage*. Lund, Sweden: Nordic Academic.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Baumeister, R., & Tierney, J. (2012). *Wilskracht* [Willpower: Rediscovering the greatest human strength]. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Benzing (1999)
- Bergenhenegouwen, G., Mooijman E., & Tillema, H. H. (1998). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Berings, M. G., Poell, R. F., & Simons, P. R. (2008). *Conceptualizing on-the-job learning styles*. London: Sage Publications.
- Blais, A.-R., & Weber, E. U. (2006). A Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT) scale for adult populations. *Judgment and Decision Making*, 1, 33-47.
- Biswas-Diener, R. (2012). *The courage quotient. How science can make you braver*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bos, R. ten (2011) De tegendraadse leider. De leiderschapsbox deel 6. Managementboek
- Bos, R. ten (2015) A: Bureaucratie is een inktvis. Amsterdam. Boom
- Bos, R. ten (2015) B: Nieuwe regels? Lef is wat we nodig hebben! Debatreeks 'kwestie van vertrouwen', afl. 4
- Bovenkerk, F. (2011) Een gevoel van Dreiging. Criminologische opstellen. Amsterdam. Uitgeverij Augustus.
- Brafman, O., & Brafman, R. (2010). *Onderstroom. De onweerstaanbare neigingen tot irrationeel gedrag* [Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior]. Amsterdam: Maven Publishing.
- Brown, B. (2014) The Power of Vulnerability. Teachings on Authenticity, Connection and Courage
- Brown, B. (2014) Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead
- Brug, J., van Assema, P., & Lechner, L. (2012). *Gezondheidsvolichting en gedragsverandering. Een planmatige aanpak*. Assen: Van Gorcum.
- Bushman, B. J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 724-731.
- Buunk, B. (2010). *Oerdriften op de werkvloer*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Buunk, B., & Dijkstra, P. (2009). Affiliatie: de mens als sociaal wezen. In R. Vonk, *Sociale Psychologie* (pp. 232-230). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Cavanagh, G. F., & Moberg, D. J. (2000). The virtue of courage within the organization. In M. Pava & P. Primeaux (Eds.), *Research in ethical issues in organizations* (pp. 1–25). Stamford, CT: JAI.
- Chabris, C., & Simons, D. (2010). *The invisible gorilla and other ways our intuitions deceive us*. New York: Crown Publishers.
- Chartrand, T.L., & Bargh, J.A. (1999). The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (6), 893-910.
- Chartrand, T.L., & Lakin, J. (2013). The antecedents and consequences of human behavioral mimicry. *Annual Review of Psychology*, 64, 285-308.
- Cohen, E. D., & Ellis, A. (2006). *The new rational therapy: thinking your way to serenity, success, and profound happiness*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Compton-Sponville, A. (2001). *A Small Treatise on the Great Virtues: The Uses of Philosophy in Everyday Life*. New York: Metropolitan Books.
- Cremers, P. (2011). Arrangement van interventies. In J. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 205-215). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Cogle (2008) An examination of courageous behavior in a laboratory setting. University of Texas, Austin.
- Damisch, L., Stoberock, B., & Mussweiler, T. (2010). How superstition improves performance. *Psychological Science*, 21, 1014-1020.
- Daniel, T., Gilbert, D. T., & Hixon, J. G. (1991). The Trouble of Thinking Activation and Application of Stereotypic Beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 509-517.
- De Galan, K. (2011). *Trainen, een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- De Galan, K. (2015). *Trainingen ontwerpen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Dekkers, A. (2007). *Trainen op topniveau. Succesvolle trainers als rolmodel*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- De Silva, P., & Rachman, S. (1983). Exposure and fear-reduction. *Behaviour Research and Therapy*, 21(2), 151–2.
- Deyner, D., Transfield, D., & van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organizational Studies*, 29, 393-413.
- Dijksterhuis, A. (2008) Het slimme onderbewuste. Amsterdam: Prometheus.
- Dilts, R., & DeLozier, J. (2000). *Encyclopedia of Systematic NLP and NLP new coding*. Capitola: Meta Publications.
- Dobelli, R. (2013). *The art of thinking clearly*. New York: HarperCollins.
- Driessen, M. (2008) De ondernemende ondernemer. Leer jezelf te ontwikkelen tot een entrepreneur.
- Dweck, C. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Random House.
- Edelbroek, E. K. A. (2012). *Goede moed: ondernemerschap op de werkvloer is te leren*. Tijdschrift voor Personeelbeleid, vol. 4, november 2012.
- Edelbroek, E. K. A. (2014). *Lef en ondernemerschap: keuze of noodzaak?* Magazine Nederlandse Beroepsvereniging voor Toegepaste Psychologie, vol. 3, september 2014.
- Ekman, P. (2007). *Emotions revealed. Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York: Henry Holt and Co.
- Evans, D. (2012). *Risk Intelligence. How to live with uncertainty*. New York: Simon & Schuster.
- Faltin, R. (2011) *Plankenkoorts. Overwin je angst voor optredens, presentaties, lezingen en praatjes*. Amsterdam: Hogrefe Uitgevers B.V..
- Figner, B., & Weber, E. (2011). Who takes risks when and why? Determinants of risk taking. *Current Directions in Psychological Science* 20(4), 211-216.
- Gaspersz, J. (2010) Anders Denken Nieuwe Kansen. Houten. Het spectrum.

- Gibbons, F., Eggleston, T. J., & Benthin, A. C. (1997). Cognitive reactions to smoking relapse: the reciprocal relation between dissonance and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 959-974.
- Gilbert, D., Krull, D., & Malone, P. (1990). Unbelieving the unbelievable. Problems in the rejecting of false information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 601-13.
- Gino, F. (2016) Let your workers rebel. Harvard Business Review, 2016
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday/Anchor Books.
- Goffman E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behaviour*. New York, NY: Doubleday.
- Goldstein, W.M. & Einhorn, H. (1987) A theory of preference reversals. *Psychological review* 94 (p. 236-254)
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Goud, N. E. (2005). Courage, its nature and development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 44(1), 102-116.
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: an evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146–165.
- Grant, H., & Moskowitz, G. B. (2009). *The psychology of goals*. New York: The Guilford Press.
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The future of work is already here*. London: HarperCollins.
- Greenglass, E., Schwarzer, R., Jakubiec, D., Fiksenbaum, L., & Taubert, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. Paper presented at the 20<sup>th</sup> International Congerence of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, 12-14 juli, 1999.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13, 551-573.
- Grossman, R. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Harkin, B., Webb, T., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, A., Kellar, L.,... Scheeran, P. (2015). Does monitoring goal progress promote goal attainment?. *Psychological Bulletin*, 142(2), 198-229.
- Harlow, V.W. (1988) *Economic preferences and risk aversion: an alternative perspective*. University of Arizona.
- Harris, H. (1999). Courage as a management virtue. *Business and Professional Ethics Journal*, 18 (3, 4), 27–46.
- Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and Commitment Therapy: An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford Press.
- Hedström, O. & Ylikoski, P. (2010). 'Causal mechanisms in the Social Sciences'. *Annual Review of Sociology* 36: 49-67
- Herrmann (2002) *The Whole Brain Business Book*
- *Unlocking the Power of Whole Brain Thinking in Organizations, Teams and Individuals*
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*. Sage Publications, Californië
- Inzlicht, M. (2014). Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences*, 18 (3), 127-133.
- Jetter, A. (2010). *Exploration of Courage*. Pepperdine University, School of Business and Management.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kampermann & Valk (2012) *Personeelsbeleid: heden en morgen*
- Karreman, M. (2004). *Warming-ups & Energizers*. Nijmegen: Thema.

- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15–23.
- Klein, M. (2005). *The courage to act: 5 factors of courage to transform business*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Klein, M., & Napier, R. (2003). *The courage to act. 5 factors of courage to transform business*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Kluytmans, F. (2008) Bedrijfskundige aspecten van HRM. Noordhoff
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: FT Press.
- Koole, S. (2009). Het zelf. In R. Vonk, *Sociale Psychologie* (pp. 232-230). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kor & Wijnen & Weggeman (2007) Meesterlijk organiseren. *Handreikingen voor ondernemende manager*. Vakmedinet Management
- Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2002). Planned happenstance: Making the most of chance events in your life and your career. Atascadero, CA: Impact.
- Lakshminarayanan, V. R., Chen, M. K., & Santos, L. R. (2011). The evolution of decision-making under risk: Framing effects in monkey risk preferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 689-693.
- Lazonon, N., & Van Dinteren, R. (2010). *Brein@Work. Breinkennis voor organisaties*. Houten: Touchstone.
- LeDoux, J. (1996). *The Emotional Brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. New York: Touchstone.
- Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of Control. Current trends in theory and research*. London: Psychology Press.
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001). Fear, anger and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (1), 146-159.
- Lingsma, M., & Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Looren de Jong, H. en Bem, S. (2008) Kernthema's in de psychologische wetenschap
- Lopez, S. & C. Pury, C. (2010), *The Psychology of Courage: Modern Research on an Ancient Virtue*. New York: American Psychological Association.
- Lyons, M. T. (2005). Who are the heroes? Characteristics of people who rescue others. *Journal of Cultural and Evolutionary Psychology*, 3, 245-254.
- Lynas, M. (2007). Neutrality is cowardice. *New Statesman*, 136(4860), 20–21.
- Maurer, R. (2004). *One small step can change your life: the Kayzen way*. New York: Workman Publishing.
- Marius-Costel, E. (2010). The didactic principles and their applications in the didactic activity. *Sino-US English Teaching*, 7(9), 24-34.
- Massa, M. & Zhang, L. (2008) The effects of organizational structure on asset management. INSEAD, Fontainebleau, France.
- Mc Laughlin, B. P. & Rorty A.O. (1988) Perspectives on Self-Deception. University of California Press, Berkeley, California
- Miller, W.I. (2002) The Mystery of Courage
- Mischel, W. (1972). Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 204-218.
- Mulder, N (2012) Proefschrift 'Value-based Project Management', Eindhoven University of Technology
- Myers, K. M., & Davis, M. (2007). Mechanisms of Fear Extinction. *Molecular Psychiatry*, 12(2), 120–50.



- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy & Willman, P. (2005). Personality and domain specific risk taking. *Journal of Risk Research*, 8(2)
- Niedenthal, P. M., Krauth-Grube, S., & Ric, F. (2006). *Psychology of Emotion: interpersonal, experiential and cognitive approaches*. London: Psychology Press.
- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.
- Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The boundaries of loss aversion. *Journal of marketing research*, 42, 119-128.
- Oaten, M., & Cheng, K. (2006). Longitudinal gains in self-control from regular physical exercise. *British journal of health psychology*, 11(4), 717-733.
- Oettingen, G. (2011). Positive fantasies about idealized futures sap energy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 719-729.
- Oettingen, G. (2012). Mental contrasting with implementation intention enhances self-regulation. *Motivation and emotion*, 37, 134-145.
- Oettingen, G. (2014). *Rethinking positive thinking: inside the new science of motivation*. New York: Penguin Group.
- Oomkes, F.R. (1995) Training als beroep, uitgeverij Boom, Amsterdam
- Pajunen, K. (2008). 'The Nature of Organizational Mechanisms'. *Organization Studies* 29/11: 1449-1468
- Pike, B. (1995). *101 games for trainers*. Minneapolis: Lakewood Books.
- Pincott, J. (Ed.). (2008). *Excellence—Inspiration for achieving your personal best*. New York: MJF.
- Pinker, S. (2003). *Het Onbeschreven Blad. De moderne ontkenning van de menselijke natuur* [The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature]. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Postma, P. (2004). *Verstandig denken, infantiel handelen*. Amsterdam: Business Contact.
- Pronin, E. (2009). The introspection illusion. *Advances in experimental social psychology*, 41, 1-67.
- Pryor, R. & Bright, J. (2011). The chaos theory of career. A new perspective on working in the twenty-first century. London: Routledge.
- Putman, D. (2001). The emotions of courage. *Journal of Social Philosophy*, 32(4), 462–470.
- Rachman, S. (1990). *Fear and Courage*. Gordonsville: W.H. Freeman & Company.
- Rachman, S. (2011) In: Snyder, Lopez & Pedrotti (2015) Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths
- Rasinki, H. M., Geers, A. L., & Czopp, A. M. (2013). "I guess what he said wasn't that bad": dissonance in nonconfronting targets of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39 (7), 856-869.
- Rate, C. R. (2005). What is courage? A search for meaning. *Dissertation Abstracts International*, 68 (12), B. (AAT 3293368).
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
- Reich, J. W., Zautra, A. J., & Stuart-Hall, J. (2010). *Handbook of Adult Resilience*. New York: The Guilford Press.
- Richter, D., & Merkel, J. (1977). *Vertel geen sprookjes over sprookjes*. Berlijn: Kritik.
- Rorty, A. O. (1986). 'The two faces of courage'. *Philosophy*, 61, 151–171.
- Rorty, A. O. (1988). *Mind in Action*. Boston, MA: Beacon Press.
- Rutjens, B. (2012). *Regulating psychological threat: the motivational consequences of threatening contexts*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Sedikides, C., & Strube, M. J. (1997). Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, to thine own self be better. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 29, pp. 209-269). New York: Academic Press.

- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used?. *Academy of Management Executive*, 19(1), 124-131.
- Slavin, R. (2003). *Educational psychology, theory and practice*, (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Slovic, P. (2000). *The perception of risk. Risk, society, and policy series*. London: Earthscan Publications.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). *Response Mode, Framing, and Information-processing Effects in Risk Assessment*. Boston: Harvard Business School.
- Snyder, M., Tanke, E. D., & Berscheid, E. (1977). Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 656-666.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., & Pedrotti, J. T. (2015). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stam, C. (2007). *Knowledge productivity: Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Stam, C. (2011). Bètatesten van ontwerpstellingen. In J. E. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 232-245). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Stanovich, K. E. (2011). *Rationality and the reflective mind*. New York: Oxford University Press.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4)
- Strube, M. J., Lott, C. L., Xuan-Hy, G. M., Oxenberg, J., & Deichmann, A. K. (1986). Self-evaluation of abilities: accurate self-assessment versus biased self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 16-25.
- Sukel, K. (2016). *The Art of Risk taking. The new science of courage, caution & chance*. Washington: National Geographic Society.
- Swaab, D.F. (2011) We zijn ons brein. Atlas-Contact
- Swann, W. B. (1992). Seeking 'truth', finding despair: some unhappy consequences of a negative self-concept. *Current Directions in Psychological Science*, 1(1), 15-18.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Thomas, A., & Grimes, J. (2008). *Best Practices in School Psychology* (5th ed., Vol. 2, pp. 209-221). Bethesda, MD: NASP Publications.
- Tiggelaar, B. (2012). *Dromen, durven, doen*. Houten: Spectrum.
- Tosey P. (2006). *The hunting of the learning organization - A paradoxical journey*. London: Sage Publications.
- Trope, Y. (1986). Identification and inferential processes in dispositional attribution. *Psychological Review*, 93(3), 239-257.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2005). *Handbook on organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Upah, K. (2008). Best practices in designing, implementing, and evaluating quality interventions. In A. Thomas & J. Grimes (Eds.), *Best practices in school psychology IV*, pp. 483-502). Bethesda, MD: National Association of School Psychologists.
- Van Aken, J. (2009). *Verandermanagement-box: succesvol ontwerpen van organisaties*. Schiedam: MainPress B.V.

- Van Aken, J. (2011). Domeinafhankelijke ontwerptheorie. In J. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 41-60). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Aken, J. E. (1994). De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap. De regulatieve en de reflectieve cyclus. *Bedrijfskunde*, 66(1), 16-26.
- van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246.
- Van Aken, J. E. (2005). Management research as a design science. *British Journal of Management*, 16, 19-36.
- Van Aken, J., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Aken, J., Chandrasekaran, A., & Halman, J. (2016). Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, In press.
- Van Aken, J., Chandrasekaran, A. & Halman, J. (2016) Conducting and Publishing Design Science Research. *Journal of Operations Management*.
- Van Brussel, G. (2015). Leef moedig, maar let op! Omgaan met risico's in werk en loopbaan. *Loopbaanvisie*, 4, 5-9.
- Van Burg, E. (2011). Kwaliteitscriteria voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. In J. E. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 145-163). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van den Brandhof, J. (2008). *Gebruik je hersens! Werk slimmer, win tijd*. Den Haag: Academic Service.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0*. Amersfoort: Van Lindonk & De Bres.
- Van der Veen, T., & van der Wal, J. (2012). *Van leertheorie naar onderwijspraktijk*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van Dijk, E., & van Knippenberg, D. (2009). Groepsgedrag. In R. Vonk, *Sociale Psychologie* (p. 232-230). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, H. (2013). *Organisatie. De evolutie van samenwerking: van mierenhoop tot multinational*. Amsterdam: Maven publishing.
- Vonk, R. (2014). *Je bent wat je doet. Van zelfkennis naar gedragsverandering*. Amsterdam: Maven publishing.
- Vygotsky, L. S. (1996). *Cultuur en ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.
- Wake, L. (2008). *Neurolinguistic psychotherapy: a postmodern perspective*. London: Routledge.
- Ware, B. (2011). *The top five regrets of the dying. A life transformed by the dearly departing*. London: Hay House.
- Warrell, M. (2009). *Find your courage: 12 acts for becoming fearless at work and in life*. New York: Mc Graw Hill.
- Wax, R. (2013). *Sane new world. Taming the mind*. Houten: Uitgeverij Het Spectrum.
- Weber, E. U., Blais, A.-R., & Betz, N. (2002). A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 263-290.
- Weber, M. (2011). Ontwerpstellingen en ontwerpprincipes. In J. E. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 61-76). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Webb, T., Chang, B., & Benn, Y. (2013). 'The ostrich problem'. Motivated avoidance or rejection of information on goal progress. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 794-807.
- Wijnen, G., Renes, W., & Storm, P. (1955). *Projectmatig werken* (11 ed.). Utrecht: Het Spectrum.
- Wills, T. A. (1985). Supportive functions of interpersonal relationships". In S. Cohen; L. Syme. *Social support and health*. Orlando, FL: Academic Press. pp. 61-82.

- Wilson, T.D. (2002). *Strangers to ourselves. Discovering the adaptive unconscious*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilson, T. D., & Dunn, E. (2004). Self-knowledge: Its limits, value, and potential for improvement. *Annual Review of Psychology*, 55, 493-518.
- Wiltz, T., & Gautier, P. (2014). Het wordt flexwerken of verzuipen, *Volkskrant*,
- Wiseman, R. (2010). *The Luck factor. The scientific study of the lucky mind*. New York: Miramax.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin* 106(2), 231–248.
- Worline, M. C. (2011). Courage in organizations: An integrative review of “the difficult virtue.” In K. Cameron & G. Spreitzer, (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Worline, M. C., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). Courage and work: Breaking routines to improve performance. In N. Schmitt (Series Ed.) & R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. K. Kanfer (Vol. Eds.), *The organizational frontier series: Vol. 16. Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 295–330). San Francisco: Jossey–Bass.
- Yang, J., Milliren, A., & Blagen, M. (2010). *The Psychology of Courage. An Adlerian Handbook of healthy social living*. New York: Routledge.
- Zitter, I. (2011). De koppeling tussen kennis- en praktijkstroom. In J. van Aken, & D. Andriessen, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 303-315). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2009). *Psychologie, een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or the motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245-272.

## **BIJLAGE A Wervingstekst voor deelnemers**

### **Trainingstraject 'ontwikkel je lef, vergroot je wereld'**

#### Inleiding

U staat regelmatig voor uitdagingen die om lef en persoonlijk ondernemerschap vragen.

U zou wel wat meer lef kunnen gebruiken bij uitdagingen zoals:

- Omgaan met tegenvallers, onzekerheden en veranderingen, fouten durven maken.
- Afwijkende (innovatieve) ideeën durven delen en uitvoeren, je kwetsbaar opstellen.
- Regels en kaders ter discussie durven stellen, beslissen bij onvolledige informatie.
- Eerlijke feedback durven geven (en ontvangen), irritaties en emoties uiten.
- Impopulaire maatregelen nemen, leiding geven, onderhandelen, etc.

#### Werkwijze

Tijdens het trainingstraject leert en ervaart u om op een prettige manier uw comfortzone en uw lef te vergroten. U leert daartoe hoe u angsten beteugelt en hoe u de belangrijkste obstakels voor lef kunt overwinnen en voorkomen. We sporen daarbij uw persoonlijke belemmeringen op. U gaat aan de slag met praktische technieken en inzichten om uw lef (duurzaam) te vergroten. Er zijn 4 blokken van ca. 6,5 uur. In de week na elk trainingsblok past u het geleerde toe in uw eigen werkpraktijk (en wellicht ook privé) in situaties die u zinvol vindt. De trainers begeleiden u bij het opstellen van een adequaat en realistisch actieplan, waarmee u uw lef nadien zelf kunt onderhouden en uitbouwen. Liefhebbers leren we o.a. ook vuurspuwen (laatste halfuur van blok 3), want we wisselen oefeningen, theorie, filmpjes, discussies en rollenspellen graag af met een gezonde dosis fun en energizers.

#### Voor wie?

Professionals die hun lef verder willen ontwikkelen en de uitdaging willen aangaan om hun comfortzone te vergroten. U heeft ten minste HBO denk- en werkniveau. Groepsgrootte: maximaal 10 personen.

#### Resultaat (wat levert het de deelnemer op, met welke ervaring sluiten zij de workshop af?)

U hebt ervaren hoe u een breed pallet aan tools kunt inzetten bij uitdagingen die om lef vragen en hoe u uw lef zelf kunt blijven versterken. Uw comfortzone en zelfvertrouwen zijn daarbij op diverse gebieden concreet vergroot. U hebt ervaren hoe u uitdagende ambities in uw werk van de paniczone naar uw comfortzone brengt. U durft hierdoor uitdagender te doelen te stellen en u gaat makkelijker risico's aan, doordat u ze kunt ontrafelen en terugbrengen tot werkbare proporties. Uw veerkracht is vergroot, waardoor u veranderingen in de organisatie met zelfvertrouwen tegemoet gaat en u tegenvallers makkelijker verwerkt. U kent uw persoonlijke obstakels voor lef-ontwikkeling en hebt daarvan een deel verwijderd. U heeft geleerd zelfbedrog (zoals uitstelgedrag) te herkennen en ermee af te rekenen. U ontvangt na afloop ook een certificaat (mits u alle dagdelen actief hebt deelgenomen).

#### Duur & Planning

Het trainingstraject omvat vier bijeenkomsten van 6 tot 7 uur met steeds ca. een week ertussen. De planning wordt afgestemd met de wensen en mogelijkheden van deelnemers.

#### Uitvoerder

Lef Academy. Wij begeleiden professionals via training en coaching bij het verkennen en verleggen van hun grenzen, het verruimen van hun blik en het vergroten van hun mogelijkheden in de praktijk. We gebruiken beproefde technieken en testen deze zelf in onze dagelijkse praktijk (en ook privé). We zorgen voor wetenschappelijke onderbouwing vanuit de Psychologie, Neurologie, Biologie en Organisatiekunde (en doen onderzoek naar- en publiceren over lef ontwikkeling). [www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl)

#### Aanmelden en informatie

Heb je vragen of wil je deelnemen? Dit kan via ons mailadres [collectiefaanbod@arnhem.nl](mailto:collectiefaanbod@arnhem.nl) of door te bellen naar nr. 3933.

#### Reacties deelnemers

Verschillende geïnspireerde, tevreden deelnemers gingen u voor vanuit o.a. Belastingdienst, Achmea, ABN Amro, GreenChoice, Fontys Hogescholen, Hogeschool Utrecht en FUJI FILM.



## BIJLAGE B Overzicht van participanten en hun antwoorden bij raadpleging functionele- en operationele eisen

Aan ervaren trainers, inhoudsdeskundigen en opdrachtgevers is de vraag voorgelegd: Aan welke functionele en operationele eisen moet een lef trainingstraject volgens u voldoen? Op deze vraag gaven 8 trainers, 5 inhoudsdeskundigen en 2 potentiële opdrachtgevers (mondeling) antwoord. Onderstaand is het overzicht van hun antwoorden op deze vragen weergegeven. Vervolgens zijn de namen weergegeven per groep van de van genoemde 15 participanten en de functies die zij bekleed(d)en.

	Tr 01 *)	Tr 02	Tr 03	Tr 04	Tr 05	Tr 06	Tr 07	Tr 08	Inh 01 *)	Inh 02	Inh 03	Inh 04	Inh 05	Opd 01 *)	Opd 02
<b>Functionele eisen</b>															
Bevordert ondernemend gedrag														X	X
Duurzaam gedragseffect	X	X	X			X	X	X		X	X		X	X	X
Flexibel toepasbaar										X	X	X			X
Draagt bij aan oplossen van het veldprobleem														X	X
<b>Operationele eisen</b>															
Structuur	X	X		X		X	X		X	X	X	X			
Aansluiting op verschillende leerstijlen									X		X	X	X		
Opdrachten voor toepassing in werksituatie	X	X	X	X	X	X	X	X							
Verschillende feedbackbronnen									X			X	X		
Voortgang inzichtelijk		X	X		X	X		X		X	X	X			
Schept juiste verwachtingen	X						X	X							
Afwisseling werkvormen										X	X	X			
Voorbeeldgedrag door trainer	X	X		X	X		X	X							
Veilige setting		X			X	X	X		X				X		
Aan kunnen sluiten bij groepsproces	X	X	X		X		X								
Trainingslocatie afwijkend van werkomgeving									X	X					
Toegang tot buitenruimte									X						

\*) Tr = Trainer Inh = Inhoudsdeskundige Opd = Opdrachtgever

### **Overzicht geraadpleegde 8 trainers**

1. Ir. Poul Bakker  
Functie(s): trainer, adviseur, manager  
[poul@pilugames.nl](mailto:poul@pilugames.nl)
2. Igor van Kaam,  
Functie(s): trainer, coach, ondernemer  
[igor@nlpineindhoven.nl](mailto:igor@nlpineindhoven.nl)
3. Drs. Nicole van Hooy  
Functie(s): trainer, adviseur, manager  
[nicole@vanhooy.nl](mailto:nicole@vanhooy.nl)
4. Ir. Henk Heijnen  
Functie(s): HR manager, adviseur  
[hheijnen@hetnet.nl](mailto:hheijnen@hetnet.nl)
5. Leon van der Zanden  
Functie(s): trainer, cabaretier  
[leonvander@icloud.com](mailto:leonvander@icloud.com)
6. Drs. Vanja Mol  
Functie(s): adviseur, trainer  
[vanja@jumpcoaching.nl](mailto:vanja@jumpcoaching.nl)
7. Drs. Anita van Ostaden  
Functie(s): trainer, manager  
[anita@levensmanagement.nl](mailto:anita@levensmanagement.nl)
8. Dr. Teun van Aken  
Functie(s): adviseur, trainer, manager  
[teun.van.aken@outlook.com](mailto:teun.van.aken@outlook.com)

### **Overzicht geraadpleegde 5 inhoudsdeskundigen**

1. Drs. Rob Faltin  
Functie(s): coach, adviseur  
[rob.faltin@doe-psy.nl](mailto:rob.faltin@doe-psy.nl)
2. Drs. Jack Kerremans  
Functie(s): docent HRM, HRD manager  
[Jack@Kerremans.nl](mailto:Jack@Kerremans.nl)
3. Drs. Ed van Houtum  
Functie(s): trainer, coach, adviseur  
[edvanhoutum@brains4profs.com](mailto:edvanhoutum@brains4profs.com)
4. Drs. Bregje Steenaert  
Functie: Onderwijsmanager Toegepaste Psychologie  
[b.steenart@fontys.nl](mailto:b.steenart@fontys.nl)
5. Drs. Loes Heuts  
Functie(s): coach, adviseur  
[Loes.Heuts@Thaeles.nl](mailto:Loes.Heuts@Thaeles.nl)

### **Overzicht geraadpleegde 2 opdrachtgevers**

1. Ir. Alex van Rijn  
Fujifilm Europe  
Functie: Manager Analytical Support & Development  
[alex\\_van\\_rijn@fujifilm.eu](mailto:alex_van_rijn@fujifilm.eu)
2. Drs. Pepijn Happel  
Functie: Directeur ABN Amro Geldrop  
[pepijn.happel@nl.abnamro.com](mailto:pepijn.happel@nl.abnamro.com)

## **BIJLAGE C Gegevens van participanten aan de peer consultations**

Het Lef trainingstraject is gevalideerd met  $\alpha$ -tests en  $\beta$ -tests. Aan de  $\alpha$ -tests (peer consultations) deden totaal 18 personen mee. Een deel van hen is middels één op één gesprekken geraadpleegd (zie rechter kolom), een deel is via een panel bijeenkomst geraadpleegd (zie linker kolom) en een deel via beide methoden (zie personen 1, 4, 5, 6 en 7 van de linker kolom). Een deel van onderstaande personen participeerde ook bij de raadpleging ten aanzien van functionele- en operationele eisen (zie bijlage B).

Daarnaast bevat deze bijlage de mail die de participanten hebben ontvangen ter voorbereiding op de panelbijeenkomst van 19 juli 2016 in Den Bosch.

### **Bijlage C.1 Gegevens van participanten**

#### **Deelnemers panelbijeenkomst**

1. Ir. Poul Bakker  
Functie(s): trainer, adviseur, manager
2. Drs. Bregje Steenaert  
Functie: Onderwijsmanager Toegepaste Psychologie
3. Igor van Kaam,  
Functie(s): trainer, coach, manager
4. Drs. Jack Kerremans  
Functie(s): docent HRM, HRD manager
5. Drs. Ed van Houtum  
Functie(s): trainer, coach, adviseur
6. Drs. Anita van Ostaden  
Functie(s): trainer, manager
7. Joop van Odenhoven  
Functie(s): adviseur, manager
8. Dr. Wouter Rynaert  
Functie(s): lector, docent HRM, adviseur

#### **Overige geraadpleegde deskundigen**

1. Drs. Rob Faltin  
Functie(s): coach, adviseur
2. Drs. Loes Heuts  
Functie(s): coach, adviseur
3. Drs. Nicole van Hooy  
Functie(s): trainer, adviseur, manager
4. Ir. Henk Heijnen  
Functie(s): HR manager, adviseur
5. Leon van der Zanden  
Functie(s): trainer, cabaretier
6. Drs. Vanja Mol  
Functie(s): adviseur, trainer
7. Dr. Teun van Aken  
Functie(s): adviseur, trainer, manager
8. Drs. Tom Luken  
Functie(s): lector, adviseur, coach
9. Leo Kuijpers  
Functie(s): psycholoog, adviseur
10. Prof. Dr. Lydewey van der Sluis  
Functie(s): onderzoeker, docent, adviseur

## Bijlage C.2 Email aan participanten panel bijeenkomst

**From:** egbert edelbroek [mailto:egbert@lef-academy.nl]

**Sent:** donderdag 7 juli 2016 22:24

**To:** Jack@Kerremans.nl; poul@pilugames.nl; b.steenaert@fontys.nl; dicktimmermans@hotmail.com; edvanhoutum@brains4profs.com; info@levensmanagement.nl; helingmsm@cs.com; 'wouter@wouterreynaert.nl'; 'igor@nlpineindhoven.nl'; joop@confirma.nl

**Cc:** G.P.Bakker@hhs.nl; p.tenbult@fontys.nl; h.heijnen@hetnet.nl; nicole@vanhooy.nl

**Subject:** input ter voorbereiding expert panel sessie (19 juli as. Den Bosch) lef onderzoek

Beste deelnemers aan de expert panel bijeenkomst van di 19 juli as.,

Ik zie jullie graag vanaf 18.30 u. (start 19.00 u.) in het Van der Valk hotel in Den Bosch.

Bij deze ontvangen jullie de input ter voorbereiding op de bijeenkomst, met daarin ook de praktische details over de ruimte van de bijeenkomst en ontvangst e.d. (ie bijlage 1 en 2).

*Beste Henk, Nicole en Petra,*

*Fijn dat jullie op een ander moment bereid zijn feedback te geven.*

*Daartoe mail ik jullie hierbij ook alvast de input. Graag tot een andere keer!*

Bijlage 1 is een toelichting op het onderzoek en schets de insteek en verwachtingen van de bijeenkomst (2,5 A4):

1. Context van onderzoek
2. Stand van zaken onderzoek
3. Aard van beoogde/ gewenste feedback
4. Programma 19 juli as. en praktische zaken
5. Lijst van genodigden

Bijlage 2 bevat de beschrijving van de bouwstenen (interventies) van het ontwikkelde trainingstraject, waarop ik van jullie feedback hoop te ontvangen (25 A4). Zoals eerder gemeld kun je bij het lezen focussen op de bouwstenen waar je expertise het best bij aansluit en waar je feedback op hebt. De overige beschrijvingen kun je overslaan. Enkele van de bouwstenen in dit document zijn grijs gedrukt en vooral bedoeld ter info (geen specifieke feedback nodig).

Heb je nog vragen of opmerkingen n.a.v. deze mail, schroom niet om contact met me op te nemen. Ik ben alleen do 14<sup>e</sup> t/m zondag 17<sup>e</sup> lastiger bereikbaar ivm een uitje naar Madrid. Ik ben dan wel bereikbaar via hotmail ([egbertedelbroek@hotmail.nl](mailto:egbertedelbroek@hotmail.nl)) en per whatsapp/ sms (06-4416 0058).

Graag tot dinsdag 19 juli as. !

Hartelijke groet,

Egbert Edelbroek

### Inhoud

1. Context van onderzoek
2. Stand van zaken onderzoek
3. Aard van beoogde/ gewenste feedback
4. Programma 19 juli as. en praktische zaken
5. Lijst van genodigden

#### 1. Context van onderzoek

##### Aanleiding en doel

Verschillende organisaties en individuele medewerkers in Nederland geven aan behoefte te hebben aan toename van hun lef. Mijn promotie onderzoek is gericht op het ontwerpen van een methode waarmee individuen en organisaties hun lef kunnen laten toenemen.

Als methode heb ik gekozen voor training, welke bestaat uit vier bijeenkomsten van een dagdeel, met 1 a 2 weken tussen elke bijeenkomst. Een langere training heeft wellicht een groter effect, maar sluit onvoldoende aan bij de behoeften van organisaties.

##### Definitie

Met lef wordt bedoeld: het vermogen de angst te overwinnen die gepaard gaat met het aangaan van risico's welke verbonden zijn aan het behalen van een als waardevol ervaren doel. Deze definitie is toepasbaar op verschillende situaties, waarin verschillende angsten en risico's een rol spelen.

Nadere toelichting op de relevante contexten (en onderliggende processen) van lef vindt u in de bijlage waarin de bouwstenen (CIMO's) van de ontwikkelde training worden toegelicht (m.n. bij CIMO 4, 7 en 10).

##### Doelgroep

De ontwikkelde training is gericht op hoger opgeleide werkenden (HBO niveau en hoger) in de leeftijd van ca. 22 – 67 jaar. De training is breed toepasbaar t.a.v. vakgebied. Het maakt derhalve niet uit of deelnemers werken in een lijn- of staff functie of in verkoop- HR- logistiek- of leidinggevende rol e.d. Wel is van belang dat deelnemers over enig lef basisniveau beschikken (bij wijze van door hen zelf ingeschat rapportcijfer een 5 of hoger. Mensen die lager scoren zijn meer gebaat bij assertiviteitstraining of therapie.

#### 2. Stand van zaken onderzoek

Om een effectieve methode te kunnen ontwerpen waarmee mensen hun lef kunnen vergroten heb ik eerst onderzoek gedaan naar de betekenis, ontwikkelbaarheid, wenselijkheid, meetbaarheid en opbrengsten van lef en naar variabelen die van zijn invloed op lef. Hiertoe heb ik eerst uitgebreid onderzocht welke bestaande onderzoeken en publicaties over lef (en aanpalende onderwerpen) te vinden waren en de resultaten met elkaar in verband gebracht. Ik heb hiervoor met name in het domein van de Psychologie gezocht (en daarnaast in de domeinen Sociologie en Neuro-biologie). Bij dit type ontwerpgericht onderzoek hoeft de onderzoeker zich niet te beperken tot één vakgebied).



In de oriëntatiefase heb ik ook verschillende experts uit deze vakgebieden geraadpleegd. Daarnaast heb ik in de praktijk geëxperimenteerd met mogelijke trainingsmodules (ter bevordering van lef) en de effecten met de deelnemers geëvalueerd.

Voor de afronding van de ontwerpfase ga ik opnieuw experts (en mensen uit de potentiële doelgroep) raadplegen om feedback te verzamelen m.b.t. mijn concept training (dit worden zgn. Alpha-tests genoemd). Ik heb jullie hiervoor gevraagd in het panel onderzoek van dinsdag 19 juli as. Vervolgens vertaal ik de van jullie ontvangen feedback in aanpassing van de training en koppel ik deze terug aan inhoudsdeskundigen en de doelgroep.

Ten slotte verzorg ik de geactualiseerde training met voor een doelgroep in de praktijk (medewerkers van de Gemeente Arnhem die hun lef willen vergroten) en evalueer ik met de deelnemers de effecten van die training (dit heet de zgn. Beta-test).

### 3. Aard van beoogde/ gewenste feedback

De belangrijkste vragen betreft:

1. Zullen de gebruikte bouwstenen van het ontwikkelde trainingstraject naar verwachting bijdragen aan het (duurzaam) bevorderen van het lef van deelnemers?
2. Op welke wijze kunnen de gekozen bouwstenen eventueel anders kunnen worden vormgegeven, waardoor een sterker beoogd effect verwacht kan worden?
3. Welke aanvullende bouwstenen (inzichten, oefeningen, tools) kunnen ook bijdragen aan lef bevordering?

Opmerking bij vraag 3

De wetenschappelijke doelstelling is om een methode te ontwerpen die meetbaar bijdraagt aan lef bevordering. De ambitie is dus niet om de best mogelijke methode te ontwikkelen. Dit dwingt tot het maken van keuzes en het uitsluiten van mogelijke andere bouwstenen. Toch is het interessant om te horen of jullie aanvullende c.q. alternatieve bouwstenen kunnen benoemen/ beschrijven die ook kunnen bijdragen aan lef bevordering. Op basis van deze input kunnen huidige bouwstenen eventueel vervangen worden. Daarnaast kunnen ze dienen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen daartoe.

Feedback kan betrekking hebben op o.a.

Inhoud: volledigheid, kwaliteit, gekozen onderwerpen, passendheid bij gekozen doelgroepen, verwacht effect/ rendement

Vorm: aantrekkelijkheid, werkwijze, volgorde/ structuur

Planning: duur, afwisseling

communicatie (vooraf): duidelijkheid, volledigheid, juistheid

#### Focusverschillen

Aan het panel nemen op hoofdlijnen twee groepen deelnemers mee, waarbij de beoordeling en focus van de feedback wat zal verschillen.

- Managers (en overigen uit de beoogde doelgroep)  
In welke mate verwacht je dat de gekozen inzichten en oefeningen werkvormen bijdragen aan beter functioneren( in relatie tot activiteiten waarbij lef van pas komt)? In hoeverre verwacht je dat je zelf of bijvoorbeeld collega's daar baat bij zouden kunnen hebben. Hoe schat je de toepasbaarheid in werksituaties in? I de voorbereidende info voldoende duidelijk en informatief?

- Trainers/ Coaches/ Inhoudsdeskundigen (bijv. m.b.t. psychologie/ coaching/ neurologie)  
Gekozen werkvormen, gekozen inhoudelijke thema's en inzichten (en de volledigheid/ juiste interpretatie van kennisbronnen). Verwachte kwaliteit van de transfer. Aangeboden opbouw/ structuur. Voorbereidende info voldoende duidelijk en informatief?

#### 4. Programma en praktische zaken

18.40-19.00 ontvangst

19.00-19.15 voorstelrondje

19.15-19.30 toelichting op insteek van de sessie

19.30-20.15 eerste feedback ronde

20.15-20.25 korte break

20.25-21.15 tweede feedbackronde en afronding

21.15-22.00 (voor de liefhebbers) borrel/ napraten/ netwerken

##### Praktische zaken 19 juli as.

- Locatie: Van der Valk Den Bosch-Vught (Bosscheweg 2, 5261 AA Vught)  
De exacte zaal wordt nog per sms/ whatsapp doorgegeven.
- Ontvangst
  - mijn assistent voor die avond (Gideon Bakker) 'onderschept' iedereen bij de receptie en wijst de weg naar de juiste zaal.
  - Vanaf 19.00 staat er alleen nog de Lef Academy Banner bij receptie met AA3 info pamflet ('expert panel sessie voor lef promotie onderzoek' met zaal nummer).
  - Ook blijft Gideon dan telefonisch bereikbaar (06-1874 0756).
  - Ik zelf ontvang alle deelnemers in de zaal waar de panel sessie plaatsvindt en voorzie liefhebbers van koffie/ thee en broodjes.
- Mocht er onverhoopt op de avond van de 19<sup>e</sup> as. iets tussenkomen of je iets later zijn, laat dit indien mogelijk graag even weten per sms of whatsapp op mijn gsm (06-4416 0058) of op de gsm van Gideon Bakker.
- Voor alle deelnemers liggen klaar: prints van de bijlage (n) zoals in deze mail, notitieblokje en pen, course manuals.

#### 5. Genodigden

##### Aanwezig:

- Poul Bakker
- Ed van Houtum
- Igor van Kaam
- Anita van Ostaden
- Dick Timmermans
- Bregje Steenaert
- Jack Kerremans
- Joop van Odenhoven
- Wouter Rynaert
- Geert Heling

##### Verhindert:

- Henk Heijnen
- Petra Tenbult
- Nicole van Hooy
- Rob Faltin
- Loes Heuts

## BIJLAGE D    Evaluatieformats en resultaten pragmatische validiteit

Om een beeld te krijgen van de pragmatische validiteit (zoals toegelicht in paragraaf 3.5.4) zijn op 6 verschillende methoden metingen gedaan: 1. Door evaluatie van de outcomes door deelnemers direct na afloop van de trainingstrajecten. 2. Door dezelfde evaluatie, maar dan circa 4 maanden nadien. 3. Via aantekeningen van waarnemingen door trainers (logboek) over de werking van interventies tijdens de tests. 4. Middels onderlinge evaluatie door collega trainers na afloop van trainingstrajecten. 5. Middels interviews met deelnemers. 6. Via evaluatie met opdrachtgevers. In hoofdstuk 8 zijn de kerngegevens gepresenteerd. In onderstaande tabellen zijn de detailgegevens weergegeven voor elk van bovenstaande metingen.

### Bijlage D.1 Evaluatie van de outcomes door deelnemers

Er zijn veldtesten uitgevoerd bij ABN Amro (1x), Fontys Hogeschool (2x), GreenChoice Energie (1x), FUJIFILM (1x) en bij de Gemeente Arnhem (3x). De gedetailleerde resultaten van GreenChoice Energie en FUJIFILM zijn niet in deze bijlage opgenomen. Bij GreenChoice betreft het slechts 1 participant, waarvan de resultaten reeds in hoofdstuk 8 zijn weergegeven. Bij FUJIFILM zijn de detailgegevens over individuele scores niet beschikbaar gesteld (de uitkomsten zijn wel ontvangen van (en besproken met) de opdrachtgever.

#### D.1.1 ABN Amro

Enkele dagen na afloop van de twee daagse training bij ABN Amro heeft de opdrachtgever alle deelnemers gevraagd een waardeoordeel te geven in de vorm van een rapportcijfer (welke zijn doorgegeven aan de onderzoeker). Twee participanten waren (en bleven) hiertoe niet in de gelegenheid. Onderstaand de resultaten van de overige 16 participanten.

**Outcome:** Het ontwerp als geheel

Participant	score	Participant	score	Participant	score
ABN 01	8	ABN 07	8	ABN 13	9
ABN 02	7	ABN 08	8	ABN 14	7
ABN 03	-	ABN 09	8	ABN 15	-
ABN 04	7	ABN 10	6	ABN 16	7
ABN 05	8	ABN 11	7	ABN 17	8
ABN 06	6	ABN 12	9	ABN 18	8
Gemiddelde: 7,6					

'-' = geen respons

#### D.1.2 Fontys Hogeschool

Bij Fontys Hogeschool hebben twee veldtesten plaatsgevonden met elk 12 participanten. Tijdens de laatste 10 minuten van beide trainingstrajecten is onderstaand evaluatieformulier uitgereikt en ingevuld weer ingenomen. Bij de eerste groep was één participant niet in de gelegenheid het traject te voltooien en evalueren. De resultaten van deze evaluatie van de overige participanten is weergegeven in de tabel onder het evaluatieformulier.

## Evaluatie formulier Lef trainingstraject



Naam:

datum:

Geef met een rapportcijfer van 1 t/m 10 per trainingsdoel aan in welke mate dit door je deelname aan het trainingstraject voor jou is bereikt.

### 1. Comfort zone vergroten

In hoeverre hebben de ervaringen tijdens het trainingstraject jouw comfortzone vergroot?

Cijfer:

### 2. Risicobereidheid

In welke mate is je bereidheid om risico's aan te gaan (om daarmee jouw uitdagende doelen te bereiken) toegenomen?

Cijfer:

### 3. Risico-intelligentie

In hoeverre is je vermogen om risico's adequaat in te schatten vergroot?

Cijfer:

### 4. Angst management

In welke mate ben je meer dan voor het trainingstraject in staat om je zorgen en angsten te reduceren of hanteren/ accepteren?

Cijfer:

### 5. Waargenomen gedragscontrole

In hoeverre ervaar je dat je meer controle hebt over uitdagende situaties?

Cijfer:

### 6. Volharding en veerkracht

In welke mate ben je beter in staat vol te houden (of tijdig een nieuwe poging te wagen) na een tegenvaller, wanneer je een risico aangaat?

Cijfer:

### 7. Leerrendement

In hoeverre heeft de opzet van het trainingstraject ervoor gezorgd dat je gedurende het traject genoeg hebt kunnen leren?

Cijfer:

### 8. Het ontwerp als geheel

In welke mate heeft het trainingstraject als geheel bijgedragen aan de toename van jouw lef?

Cijfer:

Opmerkingen / tips voor verbetering:

Bedankt voor het invullen.

## Resultaten outcomes evaluatie Fontys Hogeschool

De resultaten van de evaluaties van outcomes bij de twee groepen van Fontys Hogeschool zijn weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij is gescoord op een schaal van 1-10 (zie bovenstaand evaluatieformulier).

Participanten	Outcomes	1. Comfort zone vergroten	4. Angst management	5. Waargenomen gedragscontrole	7. Leerrendement	Het ontwerp als geheel
<b>Groep 1</b>						
Fontys 01		8	7	-	8	8
Fontys 02		8	7	-	8	8
Fontys 03		6	6	-	5	6
Fontys 04		-	-	-	-	-
Fontys 05		8	6	-	7	7
Fontys 06		9	7	-	7	8
Fontys 07		8	7	-	9	8
Fontys 08		9	7	-	8	9
Fontys 09		7	6	-	7	7
Fontys 10		8	6	-	8	8
Fontys 11		9	8	-	9	9
Fontys 12		8	6	-	8	8
Gemiddelden		8,0	6,6	-	7,6	7,8
<b>Groep 2</b>						
Fontys 13		9	7	8	7	8
Fontys 14		9	8	9	8	9
Fontys 15		7	7	7	8	8
Fontys 16		8	7	8	9	9
Fontys 17		9	7	8	10	9
Fontys 18		9	7	8	8	9
Fontys 19		8	7	8	8	8
Fontys 20		8	7	8	8	8
Fontys 21		6	6	7	8	7
Fontys 22		8	7	10	8	9
Fontys 23		9	7	9	8	9
Fontys 24		8	7	8	8	8
Gemiddelden		8,2	7,0	8,2	8,2	8,4

'-' = geen respons



### D.1.3 Gemeente Arnhem

Bij Gemeente Arnhem hebben 3 veldtesten plaatsgevonden met totaal 26 participanten. Tijdens de laatste 15 minuten van deze trainingstrajecten een evaluatieformulier uitgereikt (hetzelfde als bovenstaand formulier voor Fontys Hogeschool) en ingevuld weer ingenomen. Bij de eerste en de derde groep was één participant niet in de gelegenheid het traject te voltooien en evalueren. Bij de tweede groep betrof dat twee participanten. De resultaten van deze evaluatie van de overige participanten is weergegeven in onderstaande tabel. Bij de 3<sup>e</sup> groep is geen meting meer verricht op de outcome 'volharding en veerkracht'.

Participanten	Outcomes	1. Comfort zone vergroten	2. Risicobereidheid	3. Risico-intelligentie	4. Angst management	5. Waargenomen gedragscontrole	6. Volharding en veerkracht	7. Leerrendement	Het ontwerp als geheel
<b>Groep 1</b>									
Arnhem 01		7	8	7	8	7	5	8	7
Arnhem 02		5	6	6	7	6	4	6	6
Arnhem 03		8	9	7	8	8	5	9	8
Arnhem 04		7	7	8	8	7	5	7	7
Arnhem 05		-	-	-	-	-	-	-	-
Arnhem 06		8	9	8	8	8	5	8	8
Arnhem 07		8	8	6	5	7	4	6	7
Arnhem 08		7	8	7	7	8	5	7	8
Gemiddelden		7,1	7,7	7,0	7,3	7,6	4,7	7,6	7,3
<b>Groep 2</b>									
Arnhem 09		-	-	-	-	-	-	-	-
Arnhem 10		7	7	6	7	7	4	7	7
Arnhem 11		8	9	8	8	9	4	9	8
Arnhem 12		8	8	9	8	9	5	9	9
Arnhem 13		6	7	5	5	6	4	6	6
Arnhem 14		8	8	7	7	8	4	8	8
Arnhem 15		9	9	8	9	8	5	9	9
Arnhem 16		-	-	-	-	-	-	-	-
Arnhem 17		7	8	8	7	8	4	8	8
Arnhem 18		9	8	8	8	9	5	9	9
Gemiddelden		7,7	8,0	7,4	7,3	8,0	4,4	8,1	8,0
<b>Groep 3</b>									
Arnhem 19		9	9	9	8	8	-	8	9
Arnhem 20		8	9	7	9	9	-	8	9
Arnhem 21		8	9	8	8	9	-	8	8
Arnhem 22		7	8	6	7	8	-	7	7
Arnhem 23		9	9	8	9	7	-	8	9
Arnhem 24		9	8	9	9	8	-	9	9
Arnhem 25		7	7	8	6	6	-	7	7
Arnhem 26		-	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddelden		8,1	8,4	7,7	8,0	7,7	-	8,2	8,3

'-' = geen respons

## Bijlage D.2 Meting 4 maanden na afloop van het trainingstraject

Bij de participanten van de Gemeente Arnhem was gelegenheid om 4 maanden na afloop van het Lef trainingstraject een nameting te doen op de beoogde outcomes. Zoals toegelicht in paragraaf 8.2.3 bleek het praktijkgedeelte van de outcome 'volharding en veerkracht' onvoldoende teweeg gebracht te zijn. De overige outcomes hadden betrekking op de onderwijskundige setting. Zie tabel 8.4 in hoofdstuk 8.

Outcomes					
Participanten	1. Comfort zone vergroten	2. Risicobereidheid	3. Risico-intelligentie	4. Angst management	5. Waargenomen gedragscontrole
<b>Groep 1</b>					
Arnhem 01	4	4	3	4	4
Arnhem 02	3	3	2	4	3
Arnhem 03	-	-	-	-	-
Arnhem 04	3	3	2	2	3
Arnhem 05	-	-	-	-	-
Arnhem 06	4	4	3	3	4
Arnhem 07	5	4	4	4	4
Arnhem 08	4	3	3	4	3
Gemiddelden	3,8	3,5	2,8	3,5	3,3
<b>Groep 2</b>					
Arnhem 09	-	-	-	-	-
Arnhem 10	4	3	3	4	3
Arnhem 11	5	4	4	3	4
Arnhem 12	-	-	-	-	-
Arnhem 13	5	5	4	4	4
Arnhem 14	4	4	4	3	4
Arnhem 15	-	-	-	-	-
Arnhem 16	-	-	-	-	-
Arnhem 17	3	3	2	2	3
Arnhem 18	4	4	3	4	4
Gemiddelden	4,1	3,8	3,3	3,3	3,6
<b>Groep 3</b>					
Arnhem 19	4	4	3	3	4
Arnhem 20	4	4	3	4	3
Arnhem 21	4	5	3	4	4
Arnhem 22	5	5	4	4	5
Arnhem 23	4	4	3	4	3
Arnhem 24	5	4	3	5	4
Arnhem 25	3	3	2	4	3
Arnhem 26	-	-	-	-	-
Gemiddelden	4,1	3,9	3,0	3,8	3,6

'-' = geen respons

### Bijlage D.3 Aantekeningen van waarnemingen door trainers (logboek)

Tijdens de trainingstrajecten houden trainers op individueel niveau per bijeenkomst (in hun logboek) bij in hoeverre de toegepaste interventies effect hebben. Daarbij worden aantekeningen gemaakt over mogelijke oorzaken (c.q. obstakels). Onderstaand is één van deze ingevulde logboeken (geanonimiseerd) weergegeven.

Voortgangsformulier deelnemers		Trainerslogboek
Naam trainer: Milla van de Laar		
Datum bijeenkomst: 3 mei 2016		
Geef onderstaand per deelnemer aan in hoeverre de verschillende onderdelen van de trainingsbijeenkomst bijdragen aan de beoogde resultaten.		
Naam deelnemer: XXXXXX XXXXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkopdrachten: chunking goed toegepast, nog beperkt grenzen aan hulpcoach aan durven geven. Moeite met niet-harmonieuze situaties?</li><li>- Na aarzeling toch meegedaan aan trustfall (daarna trots).</li><li>- Ziet erg op tegen praktijkdeel sociale krachtenveld oefening. Mogelijk vanwege bellemmerende overtuiging t.a.v. rol bij partner.</li><li>- Algemeen: Motivatie goed, nog wel uitstelgedrag t.a.v. uitvoering.</li></ul>	
Naam deelnemer: XXXXXX XXXXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkopdrachten: enige hulp nodig bij chunking (subgroepje), durft goed te experimenteren met leerdoelen.</li><li>- meegedaan aan trustfall en aan impuls controle oefening.</li><li>- praktijkdeel sociale krachtenveld oefening n.v.t. op leerdoelen (niet erg, want goed bezig). Wel last van externe LOC bij tegenvallers ?</li><li>- Algemeen: Motivatie en inzet/ resultaat goed</li></ul>	
Naam deelnemer: XXXXXX XXXXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkopdrachten: chunking goede aanzet, nog uitwerken (meer focus op selectie van leerdoelen). Toont vrij veel weerstand in subgroepje.</li><li>- Kon niet meedoen aan trustfall (medisch), wel aan impuls controle oefening.</li><li>- Ziet goede opties voor toepassen praktijkdeel sociale krachtenveld oefening.</li><li>- Algemeen: Motivatie kan beter. Mogelijke oorzaken nog onduidelijk.</li></ul>	
Naam deelnemer: XXXXXX XXXXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkopdrachten: chunking goed toegepast. 'geen gelegenheid gehad tot experimenteren (faalangst?). Wel actieve deelname in subgroepje.</li><li>- meegedaan aan trustfall en aan impuls controle oefening.</li><li>- Heeft moeite met toepassen praktijkdeel sociale krachtenveld oefening. Subgroepje lijkt wel goed te kunnen helpen.</li><li>- Algemeen: Motivatie goed, sterk vermoeden meervoudig zelfbedrog.</li></ul>	
Naam deelnemer: XXXXXX XXXXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkopdrachten: chunking goed toegepast, experimenteert goed, maar heeft nog steeds geen hulpcoach. Nog vrij passief in subgroepje. Was ruim uur te laat (en akkoord met korte extra opdracht).</li><li>- Ziet veel opties voor toepassen praktijkdeel sociale krachtenveld oefening. Feedback hulpbronnen blijkbaar niet nodig (dus maar niet forceren).</li><li>- Algemeen: Best solistisch, maar motivatie, inzet en resultaten zijn goed.</li></ul>	
1/2		

## Bijlage D.4 Evaluatie door trainers

### Effect van afzonderlijke interventies

Bij deze meting hebben trainers van het Lef trainingstraject de impact van interventies op specifieke outcomes beoordeeld op basis van een 5-punt-Likertschaal (1: niet, 2: onvoldoende, 3: deel wel/deels niet, 4: goed, 5: volledig). Bij de uitvoering van de  $\beta$ -tests zijn totaal 5 trainers betrokken geweest (inclusief de onderzoeker zelf). Alleen de 4 andere trainers (Milla van de Laar, Sander Groenewege, Onno Niessen en Leon van der Zanden) hebben hiertoe de interventies beoordeeld. In tabel 8.3 in hoofdstuk 8 zijn de gemiddelde scores weergegeven. In onderstaande tabellen zijn per outcome de individuele scores weergegeven.

Outcome: Comfortzone vergroten	Trainers	Milla	Sander	Onno	Leon
Interventies					
4. Aanvullen van feedbackbronnen		4	3	3	4
7. Toepassen van ankertechnieken		2	4	3	3
11. Scheppen van veilige setting		5	4	4	4
12. Afwisselen cogn./ fys. werkvormen		3	3	4	4
15. Concretiseren van comfortzone		4	3	3	3
16. Onderwijskundige maatregelen		5	4	4	5

Outcome: Risico-bereidheid vergroten	Trainers	Milla	Sander	Onno	Leon
Interventies					
2. Toepassen van chunking		4	5	4	4
3. Bewustwording lef contexten		4	4	4	3
4. Aanvullen van feedbackbronnen		3	3	4	4
7. Toepassen van ankertechnieken		3	3	3	4
8. Aanpakken van zelfbedrog		5	4	3	4
10. Benutten sociale krachtenvelden		4	3	4	4
12. Afwisselen cogn./ fys. werkvormen		3	3	3	3
14. Vergroten van veerkracht		3	3	2	2
15. Concretiseren van comfortzone		3	4	3	4

Outcome: Risico-intelligentie vergroten	Trainers	Milla	Sander	Onno	Leon
Interventies					
2. Toepassen van chunking		4	4	4	4
3. Bewustwording lef contexten		3	3	2	5
4. Aanvullen van feedbackbronnen		5	4	4	4
5. Lef als uitkomst van deelprocessen		4	5	4	3
6. Transformeren irrationele gedachten		4	3	4	3
9. Corrigeren van risicoperceptie		2	3	2	3

Outcome: Angst management	<b>Trainers</b>	Milla	Sander	Onno	Leon
<b>Interventies</b>					
2. Toepassen van chunking		4	5	4	4
4. Aanvullen van feedbackbronnen		4	4	3	4
6. Transformeren irrationele gedachten		4	4	4	4
7. Toepassen van ankertechnieken		3	3	3	4
8. Aanpakken van zelfbedrog		4	4	3	3
9. Corrigeren van risicoperceptie		2	2	2	2
10. Benutten sociale krachtenvelden		4	3	3	4
11. Scheppen van veilige setting		4	3	3	4
14. Vergroten van veerkracht		2	3	3	2

Outcome: Gedragscontrole	<b>Trainers</b>	Milla	Sander	Onno	Leon
<b>Interventies</b>					
2. Toepassen van chunking		4	5	4	4
3. Bewustwording lef contexten		4	3	3	3
6. Transformeren irrationele gedachten		4	4	4	5
8. Aanpakken van zelfbedrog		5	4	3	4
10. Benutten sociale krachtenvelden		4	4	4	5
13. Meten van lef ontwikkeling		3	4	4	4

Outcome: Volharding en veerkracht	<b>Trainers</b>	Milla	Sander	Onno	Leon
<b>Interventies</b>					
4. Aanvullen van feedbackbronnen		4	4	4	4
8. Aanpakken van zelfbedrog		4	4	3	4
10. Benutten sociale krachtenvelden		4	3	4	4
11. Scheppen van veilige setting		3	3	3	4
14. Vergroten van veerkracht		2	2	1	1

Outcome: Leerrendement	<b>Trainers</b>	Milla	Sander	Onno	Leon
<b>Interventies</b>					
1. Voorzien in course manual		4	5	5	4
4. Aanvullen van feedbackbronnen		4	4	4	4
5. Lef als uitkomst van deelprocessen		4	4	3	3
11. Scheppen van veilige setting		5	4	3	4
12. Afwisselen cogn./ fys. werkvormen		4	4	5	4
13. Meten van lef ontwikkeling		4	4	4	3
15. Concretiseren van comfortzone		4	4	4	5
16. Onderwijskundige maatregelen		5	4	5	4



## Bijlage D.5 Interviews met deelnemers

Met 4 deelnemers aan het Lef trainingstraject heeft een interview plaatsgevonden. Het betreft 1 participant van Fontys Hogeschool, (Renske Reniers: participant 14, gesprek 2 weken na afloop), 1 participant van GreenChoice Energie (Jeroen Vanson, gesprek 4 maanden na afloop) en 2 participanten van Gemeente Arnhem (Petra Polman en Gilles Kalverla: participanten 11 en 20, gesprekken 4 maanden na afloop). Onderstaand de samenvatting van deze gesprekken.

<b>Vraag 1.</b> Wat waren voor jou de belangrijkste redenen om deel te nemen aan het trainingstraject/ coachingstraject?	
<b>Renske:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onzekerheid over mezelf verminderen</li> <li>- echt concrete stappen willen zetten om dromen waar te maken en nieuwe doelen/ dromen durven maken</li> <li>- grenzen durven stellen naar anderen</li> </ul>	<b>Jeroen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- groeien naar leidinggevende functie</li> <li>- aandachtspunt 'durf' in functioneringsgesprek</li> <li>- kaders en gewoonten ter discussie durven stellen</li> </ul>
<b>Petra:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mezelf meer durven te laten zien/ profileren en voor mezelf opkomen</li> <li>- knopen durven doorhakken voor mezelf</li> <li>- anderen de waarheid durven zeggen</li> </ul>	<b>Gilles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vergroten van mijn comfortzone, nieuwe dingen uitproberen</li> <li>- angst voor verandering overwinnen</li> <li>- fouten durven maken en mezelf daarin Accepteren</li> </ul>
<b>Vraag 2.</b> Vind je dat je comfortzone groter geworden is? Waar merk je dat concreet aan?	
<b>Renske:</b> Zeker! Dat merk ik aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- spannend project geaccepteerd op mijn stage (daar hebben ze zelfs een prijs mee gewonnen!)</li> <li>- grenzen aangeven in mijn relatie (fijner nu)</li> <li>- knoop doorgehakt en begonnen met voorbereiden van een grote reis</li> </ul>	<b>Jeroen:</b> ja, veel. Dat merk ik aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ik ga confrontaties veel minder uit de weg</li> <li>- meer zelfvertrouwen in en ervaring met gewoonten ter discussie stellen op het werk.</li> <li>- Ik durf m'n zoontje meer risico's te laten nemen</li> <li>- meer omgang met anderen die meer lef hebben</li> </ul>
<b>Petra:</b> Ja, best wel. Dat merk ik aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- veel minder pieker gedachten over keuzes</li> <li>- ik vind het minder erg om fouten te maken</li> <li>- mijn vorige baas de waarheid gezegd, maar wel geschrokken van de reactie (nu toch bezorgd)</li> <li>- ik durf makkelijker ongemakkelijke situaties aan</li> </ul>	<b>Gilles:</b> Redelijk: dat merk ik aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ik probeer meer nieuwe dingen uit</li> <li>- ik vind het nog steeds eng om fouten te maken, maar kan ze wel beter accepteren</li> <li>- ik vind veranderingen ook nog steeds lastig, maar kijk er wel positiever naar</li> </ul>
<b>Vraag 3.</b> Aan welke onderdelen van het traject heb je het meeste aan gehad?	
<b>Renske:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chunking</li> <li>- praktijkopdrachten (en de praktijkvoorbeelden!)</li> <li>- transformeren irrationele gedachten</li> <li>- herkennen en aanpakken van zelfbedrog</li> </ul>	<b>Jeroen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chunking (met name m.b.t. uitdagende doelen)</li> <li>- lef ontrafelen in deelprocessen (ontwikkel focus)</li> <li>- Praktijk oefeningen/ ervaringen</li> <li>- Demystifying/ risk-reward afwegingen</li> </ul>
<b>Petra:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijke betrokkenheid trainers en subgroep</li> <li>- sociale krachtenveld benutten</li> <li>- transformeren irationele gedachten</li> <li>- herkennen en aanpakken van zelfbedrog</li> </ul>	<b>Gilles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktijkopdrachten (met feedback van hulpcoach)</li> <li>- aanleidingen voor lef (lef contexten)</li> <li>- benutten sociale krachtenveld</li> <li>- bewustworden en vergroten impuls controle</li> </ul>

<b>Vraag 4. Aan welke onderdelen van het traject heb je weinig gehad?</b>	
Renske: - deelprocessen van lef (te rationeel/ analytisch) - de lef meting (voelt kunstmatig en gaat teveel over lef vormen waar ik toch niks mee wil).	Jeroen: - vergroten van veerkracht (erg lastig om ervaringen te vinden of uit te lokken)
Petra: - corrigeren van risicoperceptie (te abstract) - de fysieke oefeningen (energizers)	Gilles: - vergroten van veerkracht - analyseren van deelprocessen van lef - de ankertechnieken
<b>Vraag 5. Hoe zou het trainingstraject verbeterd kunnen worden?</b>	
Renske: - duidelijker uitleggen (met meer voorbeelden) van onderscheid lef landschap en lef aanleidingen - iets minder theoretisch en meer praktijk	Jeroen: - structuur van het traject mag duidelijker (vooraf al) met bijv. werkmap of handleiding - aanpassen of schrappen veerkracht onderdeel
Petra: - minder accent op kennis en meer accent op praktijk ervaringen - toevoegen van terugkomdag om onderwerpen weer op te frissen en ervaringen te delen.	Gilles: - geen training in de vakantie periode - terugkomdag om alles weer op te frissen - planning wat ruimer (nu weinig tijd voor overleg subgroepje)
<b>Vraag 6. Ga je makkelijker om met tegenvallers, wanneer je een risico hebt genomen?</b>	
Renske: - Ik probeer meer te kijken naar de feedback die ik eruit kan halen, maar het voelt toch nog even vervelend.	Jeroen: - geen noemenswaardige ervaring mee gehad.
Petra: - de onverwachte en vervelende reactie van mijn vorige baas zit me nog steeds erg hoog. Ik merk niet dat ik dat beter los kan laten ofzo.	Gilles: - ik ga het risico minder uit de weg om fouten te maken, maar het voelt nog niet anders (behalve meer acceptatie bij mezelf).
<b>Vraag 7. Kijk je anders naar risico's of denk je er anders over?</b>	
Renske: n.v.t. (de onderzoeker bleek achteraf vergeten te zijn deze vraag te stellen).	Jeroen: - ik weeg veel bewuster risico's af tegen de opbrengt ervan - ik zie het ook minder vaak als iets dan ik zou moeten vermijden
Petra: - ja, een stuk positiever: ik realiseer me veel vaker dat er vaak ook kansen aan verbonden zijn. - doordat ik zelfbedrog beter herken schat ik risico's denk ik beter in	Gilles: - ik zie angst bewuster als slechte raadgever en ga situaties die dat oproepen al iets minder uit de weg
(einde samenvatting interviews)	

## Bijlage D.6 Evaluatie met opdrachtgevers

Met 2 opdrachtgevers van het Lef trainingstraject was gelegenheid voor een evaluatiegesprek (in beide gevallen binnen twee weken na afloop van de training). Het betreft ABN Amro (Pepijn Happel) en FUJIFILM. (Alex van Rijn en collega Louk Linders). De vragen zijn enkele dagen voorafgaand (bij wijze van agenda voorstel) aan de opdrachtgever gemaild. Onderstaand de samenvatting van deze gesprekken.

<b>Vraag 1.</b> In hoeverre sloten de vorm en inhoud van de training of workshop aan op de Verwachtingen van deelnemers?
<b>FUJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zowel vorm als inhoud sloten goed aan op het besproken voorstel. Het werd met name goed ontvangen bij de 2<sup>e</sup> (hoog opgeleide) groep. Bij de andere groep sloten abstractieniveau en jargon wat minder goed aan.</li><li>- Aanlevering van naslagmateriaal voor verdieping en prikkeling wordt op prijs gesteld.</li></ul> <b>ABN Amro (dhr. Happel):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorm en inhoud werden overwegend positief ontvangen door de deelnemers. Enthousiasme van de trainers werd daarbij ook vaak genoemd.</li><li>- Materialen als handouts/ werkmapjes mochten completer en meer aangekleed.</li></ul>
<b>Vraag 2.</b> In hoeverre sloot de training/workshop aan bij de aanleiding vanuit de organisatie?
<b>FUJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Belangrijkste aanleidingen zijn de veel voorkomende te late hulpvragen bij projectmatig werken (waardoor onnodige fouten en kosten ontstaan) en de behoefte aan pro-actief handelen (initiatief nemen en daarmee fouten voorkomen). Onze inschatting is dat veel medewerkers zich in dat verband te weinig kwetsbaar op durven stellen.</li></ul> <p>De workshop draagt ons inziens bij aan de bewustwording van voorkomende obstakels hierbij en prikkelt wellicht de motivatie de comfortzone te vergroten.</p> <b>ABN Amro (dhr. Happel):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De aanleiding voor de 2 daagse training heeft vooral te maken met weerstanden tegen veranderingen die eraan gaan komen en een afwachtende houding bij veel medewerkers ten aanzien van verschillende uitdagingen waar de functies van de mensen steeds meer mee te maken krijgen.</li></ul> <p>De training pakt een aantal van deze thema's aan en confronteert mensen op positieve en subtiele wijze met eigen verantwoordelijkheid en invloed hierin. De gewenste weerstanden zijn niet merkbaar veranderd. Wel biedt het bruikbare technieken om uitdagingen te herkadereën makkelijker te adresseren.</p>
<b>Vraag 3.</b> Welke onderdelen werden als waardevol beschouwd?
<b>FUJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):</b> <p>Vooraf zijn genoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- het ontrafelen van lef in deelprocessen (als diagnose instrument)</li><li>- het herkennen en aanpakken van belemmerende gedachten</li></ul> <b>ABN Amro (dhr. Happel):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- praktijkopdracht buiten de locatie in duo's (praten ze nog steeds over!)</li><li>- inzicht in de verschillende lef aanleidingen</li><li>- transformeren van belemmerende overtuigingen</li><li>- het concretiseren van de eigen comfortzone</li></ul>

**Vraag 4. Welke onderdelen werden weinig als waardevol beschouwd?**

**FUIJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):**

- een deel van de doelgroep verwachtte geen gebruik te zullen maken van de ankertechnieken
- Veel deelnemers zagen de meerwaarde niet van de oefening en uitleg over verbeteren van risicoperceptie.

**ABN Amro (dhr. Happel):**

- verbeteren van risicoperceptie was voor de meesten erg abstract
- rollenspellen (hebben ze al vaak gedaan en voegt daardoor minder toe).
- De energizer 'candy challenge' wordt door de bestuursvoorzitter als te studentikoos beschouwd.

**Vraag 5. Hoe zou de training/ workshop verbeterd kunnen worden?**

**FUIJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):**

Vooraf zijn genoemd:

- weglaten van het onderdeel over risicoperceptie
- aparte workshop ontwikkelen voor de minder hoog opgeleide doelgroep (meer voor hen herkenbare werksituaties en passend abstractieniveau)

**ABN Amro (dhr. Happel):**

- aanpassen van uitleg en oefening bij risicoperceptie (want waardevol thema).
- meer tijd voor voor borging van de techniek voor het aanpakken van belemmerende overtuigingen

**Vraag 6. In hoeverre konden afgesproken randvoorwaarden beter worden ingevuld door de opdrachtgever?**

**FUIJIFILM (dhr. Van Rijn en dhr. Linders):**

Vooraf zijn genoemd:

- personeelskantine achteraf onnodig informeel (waardoor e.e.a. mogelijk minder serieus genomen)
- we hadden eerder en beter aandacht moeten besteden aan werving van de 2<sup>e</sup> doelgroep

**ABN Amro (dhr. Happel):**

- locatie was niet optimaal (met name t.a.v. overnachten). Deze hadden we niet moeten aanbevelen.

Opmerking van de onderzoeker en collega (aan dhr. Happel):

Hartelijk dank voor de sterke persoonlijke betrokkenheid door u als opdrachtgever vooraf, tijdens (hij nam zelf ook deel) en achteraf. Dit draagt sterk bij aan de doelen van de training!

## **BIJLAGE E** Gegevens van participanten aan de veldtesten

Het Lef trainingstraject is gevalideerd met  $\alpha$ -tests en  $\beta$ -tests. Aan de  $\beta$ -tests deden 5 organisaties mee en totaal 64 deelnemers (en 86 deelnemers aan één korte workshop).

Bij totaal vijf organisaties zijn  $\beta$ -tests uitgevoerd. Bij een vestiging van ABN Amro werden verschillende interventies (zie tabel 8.1) gecombineerd tot een eenmalige 2 daagse training voor 18 deelnemers. Deze test werd begeleid door de onderzoeker zelf en een tweede trainer. Bij de Fontys Hogeschool konden alle (op dat moment beschikbare) interventies 2 keer worden getest. Hiertoe zijn de interventies gecombineerd tot een trainingstraject van 6 bijeenkomsten van elk een dagdeel, verspreid over 6 weken. Twee groepen van 12 participanten hebben dit traject doorlopen, waarbij ze zijn begeleid door afwisselend de onderzoeker en een tweede trainer. Ook bij GreenChoice Energie is een traject van 6 bijeenkomsten getest. Dit betrof een 1 op 1 coachingstraject, met de onderzoeker als coach. Bij FUJIFILM zijn enkele interventies verwerkt in een workshop van één dagdeel, met twee groepen van circa 43 deelnemers. Deze workshop is begeleid door de onderzoeker samen met een tweede trainer. Bij de gemeente Arnhem zijn meerdere interventies gecombineerd tot een trainingstraject van 4 dagen, verspreid over 4 weken. Dit traject is achtereenvolgens getest bij 3 groepen met totaal 26 participanten.

### **ABN Amro**

Bij ABN Amro werd op één  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een aaneengesloten tweedaagse training op 11 en 12 januari 2015 met de volgende 18 participanten. Opdrachtgever Pepijn Happel (directeur) heeft hieraan zelf ook deelgenomen (zie participant 17).

1. Inez Visser [inez.visser@nl.abnamro.com](mailto:inez.visser@nl.abnamro.com)
2. Desire Houtepen [desire.houtepen@nl.abnamro.com](mailto:desire.houtepen@nl.abnamro.com)
3. Ingrid Willemsens [ingrid.willemsens@nl.abnamro.com](mailto:ingrid.willemsens@nl.abnamro.com)
4. Monique van Turnhout [monique.van.turnhout@nl.abnamro.com](mailto:monique.van.turnhout@nl.abnamro.com)
5. Tobias Sleumer [tobias.sleumer@nl.abnamro.com](mailto:tobias.sleumer@nl.abnamro.com)
6. Sebastiaan Wilmsen [sebastiaan.wilmsen@nl.abnamro.com](mailto:sebastiaan.wilmsen@nl.abnamro.com)
7. Annemarie van Gessel [annemarie.van.gessel@nl.abnamro.com](mailto:annemarie.van.gessel@nl.abnamro.com)
8. Job Lohman [job.lohman@nl.abnamro.com](mailto:job.lohman@nl.abnamro.com)
9. Noel Verstappen [noel.verstappen@nl.abnamro.com](mailto:noel.verstappen@nl.abnamro.com)
10. Bastiaan Tamminga [bastiaan.tamminga@nl.abnamro.com](mailto:bastiaan.tamminga@nl.abnamro.com)
11. Pim Berghs [pim.berghs@nl.abnamro.com](mailto:pim.berghs@nl.abnamro.com)
12. Sandra Goertz [sandra.goertz@nl.abnamro.com](mailto:sandra.goertz@nl.abnamro.com)
13. Betsie van der Vliet [betsie.van.der.vliet@nl.abnamro.com](mailto:betsie.van.der.vliet@nl.abnamro.com)
14. Ellen Kentie-Werkhoven [ellen.werkhoven@nl.abnamro.com](mailto:ellen.werkhoven@nl.abnamro.com)
15. Joost Hermans [joost.hermans@nl.abnamro.com](mailto:joost.hermans@nl.abnamro.com)
16. Cindy van Rooy [cindy.van.rooy@nl.abnamro.com](mailto:cindy.van.rooy@nl.abnamro.com)
17. Pepijn Happel [pepijn.happel@nl.abnamro.com](mailto:pepijn.happel@nl.abnamro.com)
18. Sylvia Kleyne [sylvia.kleyne@nl.abnamro.com](mailto:sylvia.kleyne@nl.abnamro.com)



## Fontys Hogeschool

Bij Fontys Hogeschool zijn totaal 2  $\beta$ -tests uitgevoerd, bestaande uit een trainingstraject van 6 bijeenkomsten. Het betrof de volgende twee groepen van elk 12 participanten.

### Groep 1 (januari-februari 2015)

1. Janice van Alebeek [j.vanalebeek@student.fontys.nl](mailto:j.vanalebeek@student.fontys.nl)
2. Conny Grutter [c.gruter@student.fontys.nl](mailto:c.gruter@student.fontys.nl)
3. Stefan van Helvoirt [s.vanhelvoirt@student.fontys.nl](mailto:s.vanhelvoirt@student.fontys.nl)
4. Bram Lamers [b.lamers@student.fontys.nl](mailto:b.lamers@student.fontys.nl)
5. Ton Lathouwers [t.lathouwers@student.fontys.nl](mailto:t.lathouwers@student.fontys.nl)
6. Karina Leitato de Souza [k.leitatodesouza@student.fontys.nl](mailto:k.leitatodesouza@student.fontys.nl)
7. Li Tzu-Ling [litzuling.li@student.fontys.nl](mailto:litzuling.li@student.fontys.nl)
8. Judith Mol [judith.mol@student.fontys.nl](mailto:judith.mol@student.fontys.nl)
9. Anne Pluijmen [a.pluijmen@student.fontys.nl](mailto:a.pluijmen@student.fontys.nl)
10. Ruud van Rijthoven [r.vanrijthoven@student.fontys.nl](mailto:r.vanrijthoven@student.fontys.nl)
11. Frank Tesselaar [f.tesselaar@student.fontys.nl](mailto:f.tesselaar@student.fontys.nl)
12. Marloes van Zeeland [marloes.vanzeeland@student.fontys.nl](mailto:marloes.vanzeeland@student.fontys.nl)

### Groep 2 (april-mei 2015)

1. Larissa Berkenhagen [l.berkenhagen@student.fontys.nl](mailto:l.berkenhagen@student.fontys.nl)
2. Renske Reniers [r.reniers@student.fontys.nl](mailto:r.reniers@student.fontys.nl)
3. Myrna van Gils [myrna.vangils@student.fontys.nl](mailto:myrna.vangils@student.fontys.nl)
4. Sam Janssen [sam.janssen@student.fontys.nl](mailto:sam.janssen@student.fontys.nl)
5. Rick van Kesteren [rick.vankesteren@student.fontys.nl](mailto:rick.vankesteren@student.fontys.nl)
6. Soraya Kusters [soraya.kusters@student.fontys.nl](mailto:soraya.kusters@student.fontys.nl)
7. Dennis Lommelen [d.lommelen@student.fontys.nl](mailto:d.lommelen@student.fontys.nl)
8. Jeffrey Nieuwkoop [j.nieuwkoop@student.fontys.nl](mailto:j.nieuwkoop@student.fontys.nl)
9. Danielle van Nispen [d.vannispen@student.fontys.nl](mailto:d.vannispen@student.fontys.nl)
10. Simon Onbelet [s.onbelet@student.fontys.nl](mailto:s.onbelet@student.fontys.nl)
11. Ahmet Can Özaydinli [a.ozaydinli@student.fontys.nl](mailto:a.ozaydinli@student.fontys.nl)
12. Fabienne Puts [f.puts@student.fontys.nl](mailto:f.puts@student.fontys.nl)

## FUJIFILM

Bij FUJIFILM in Tilburg werd op 23 april 2015 voor 2 groepen dezelfde  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een workshop van circa 2,5 uur. Het betrof een eerste groep van totaal 40 participanten en een tweede groep van 46 participanten.

De namenlijsten van beide groepen zijn niet beschikbaar gesteld en zijn bekend bij opdrachtgever Alex van Rijn (Manager Analytical Support & Development) [alex.van\\_rijn@fujifilm.eu](mailto:alex.van_rijn@fujifilm.eu) en bij zijn collega Louk Linders (Senior HR Manager) [louk\\_linders@fujifilm.eu](mailto:louk_linders@fujifilm.eu).

## GreenChoice Energie

Bij GreenChoice Energie werd één  $\beta$ -test uitgevoerd, bestaande uit een coachingstraject van 6 bijeenkomsten (in de periode van juni t/m oktober 2015). Het betrof 1 participant: Jeroen Vanson [jeroen.vanson@greenchoice.nl](mailto:jeroen.vanson@greenchoice.nl)

## **Gemeente Arnhem**

Bij de Gemeente Arnhem zijn in 2016 totaal 3  $\beta$ -tests uitgevoerd, elk bestaande uit een trainingstraject van 4 bijeenkomsten. Het betrof groepen van circa 8 tot 10 participanten.

### **Groep 1 (januari-februari 2016)**

1. Wilma van Brandenburg [Wilma.van.Brandenburg@arnhem.nl](mailto:Wilma.van.Brandenburg@arnhem.nl)
2. Roel van Cauwenberge [Roel.van.Cauwenberge@arnhem.nl](mailto:Roel.van.Cauwenberge@arnhem.nl)
3. Berend van der Ploeg [Berend.van.der.Ploeg@arnhem.nl](mailto:Berend.van.der.Ploeg@arnhem.nl)
4. Natasja Saleminck [Natasja.Saleminck@arnhem.nl](mailto:Natasja.Saleminck@arnhem.nl)
5. Wilfried Walters [Wilfried.Walters@arnhem.nl](mailto:Wilfried.Walters@arnhem.nl)
6. Marjolein van de Ven [Marjolein.van.de.Ven@arnhem.nl](mailto:Marjolein.van.de.Ven@arnhem.nl)
7. Sandra Reinhard [Sandra.Reinhard@arnhem.nl](mailto:Sandra.Reinhard@arnhem.nl)
8. Adinda van Voorst [Adinda.van.Voorst@arnhem.nl](mailto:Adinda.van.Voorst@arnhem.nl)

### **Groep 2 (april-mei 2016)**

1. Erlend Schenk [Erlend.Schenk@arnhem.nl](mailto:Erlend.Schenk@arnhem.nl)
2. Corinne Veldt [Corinne.Veldt@arnhem.nl](mailto:Corinne.Veldt@arnhem.nl)
3. Petra Polman [Petra.Polman@arnhem.nl](mailto:Petra.Polman@arnhem.nl)
4. Saskia Wilmsen [Saskia.Wilmsen@arnhem.nl](mailto:Saskia.Wilmsen@arnhem.nl)
5. Jose Hoksbergen [Jose.Hoksbergen@arnhem.nl](mailto:Jose.Hoksbergen@arnhem.nl)
6. Margreet Hekman [Margreet.Hekman@arnhem.nl](mailto:Margreet.Hekman@arnhem.nl)
7. Andrea de Baar [Andrea.de.Baar@arnhem.nl](mailto:Andrea.de.Baar@arnhem.nl)
8. Hannie Jeurissen [Hannie.Jeurissen@arnhem.nl](mailto:Hannie.Jeurissen@arnhem.nl)
9. Adriana Aszkielajc [Adriana.Aszkielajc@arnhem.nl](mailto:Adriana.Aszkielajc@arnhem.nl)
10. Truke de Vries [Truke.de.Vries@arnhem.nl](mailto:Truke.de.Vries@arnhem.nl)

### **Groep 3 (oktober-november 2016)**

1. Helga van de Weerd [Helga.van.de.Weerd@arnhem.nl](mailto:Helga.van.de.Weerd@arnhem.nl)
2. Gilles Kalverla [Gilles.Kalverla@arnhem.nl](mailto:Gilles.Kalverla@arnhem.nl)
3. Marieke Tims [Marieke.Tims@arnhem.nl](mailto:Marieke.Tims@arnhem.nl)
4. Adjutha Francisca [Adjutha.Francisca@arnhem.nl](mailto:Adjutha.Francisca@arnhem.nl)
5. Pierre Verhoeven [Pierre.Verhoeven@arnhem.nl](mailto:Pierre.Verhoeven@arnhem.nl)
6. Monique van der Lelie [Monique.van.der.Lelie@arnhem.nl](mailto:Monique.van.der.Lelie@arnhem.nl)
7. Tanja Thierry [Tanja.Thierry@arnhem.nl](mailto:Tanja.Thierry@arnhem.nl)
8. Saskia Wilmsen [Saskia.Wilmsen@arnhem.nl](mailto:Saskia.Wilmsen@arnhem.nl)

## BIJLAGE F Email aan deelnemers voor aanvang van het Lef trainingstraject

**Van:** egbert edelbroek [mailto:egbert@lef-academy.nl]

**Verzonden:** dinsdag 19 april 2016 16:19

**Aan:** 'Erlend.Schenk@arnhem.nl'; 'Corinne.Veldt@arnhem.nl'; 'Petra.Polman@arnhem.nl'; 'Saskia.Wilmsen@arnhem.nl'; 'Jose.Hoksbergen@arnhem.nl'; 'Margreet.Hekman@arnhem.nl'; 'Andrea.de.Baar@arnhem.nl'; 'Hannie.Jeurissen@arnhem.nl'; 'Adriana.Aszkielajc@arnhem.nl'

**CC:** Milla van de Laar (info@vandelaar-hrmsupport.nl)

**Onderwerp:** informatie voor deelnemers 'Ontwikkel je lef, vergroot je wereld'

Beste deelnemers aan de training 'Ontwikkel je lef, vergroot je wereld',

Leuk om jullie volgende week te ontmoeten en te horen welke stappen jullie met lef willen maken. In de bijlage vind je een deelnemersmanual waarin we jullie kort vast e.e.a. vertellen dat vooraf al van belang is om te weten.

Lees in ieder geval pag. 4 t/m 7, zodat je goed voorbereid aan het trainingstraject kan beginnen.

Deze digitale manual is vooral bedoeld ter voorbereiding op de eerste ochtend en hoeft je niet uit te printen/ mee te nemen. De fysieke (gedrukte) versie wordt volgende week dinsdag aan iedereen uitgereikt. Je hoeft de 1<sup>e</sup> bijeenkomst alleen de laatste pagina (lef 0-meting) mee te nemen en vooraf in te vullen.

Wij hebben er alvast veel zin in.  
Graag tot volgende week dinsdag.

Hartelijke groet,  
Egbert Edelbroek / Milla van de Laar



Edelbroek Consult, Edel Consult en Lef Academy zijn onderdeel van EC Groep en geregistreerd onder Edel Consult Holding B.V.  
K.v.K. Eindhoven nr. 17166799 BTW nr. NL 82.20.90.788.B01



EDEL BROEK  
CONSULT



LEFACADEMY



EC Groep  
EDU-TECHNICAL GROUP



Course Manual

Omslagontwerp: 2xD Design  
Opmaak binnenwerk: Teun van Tiel Graphic Design

© 2016 Lef Academy B.V. & Stichting Lef Academy

[www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl)

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

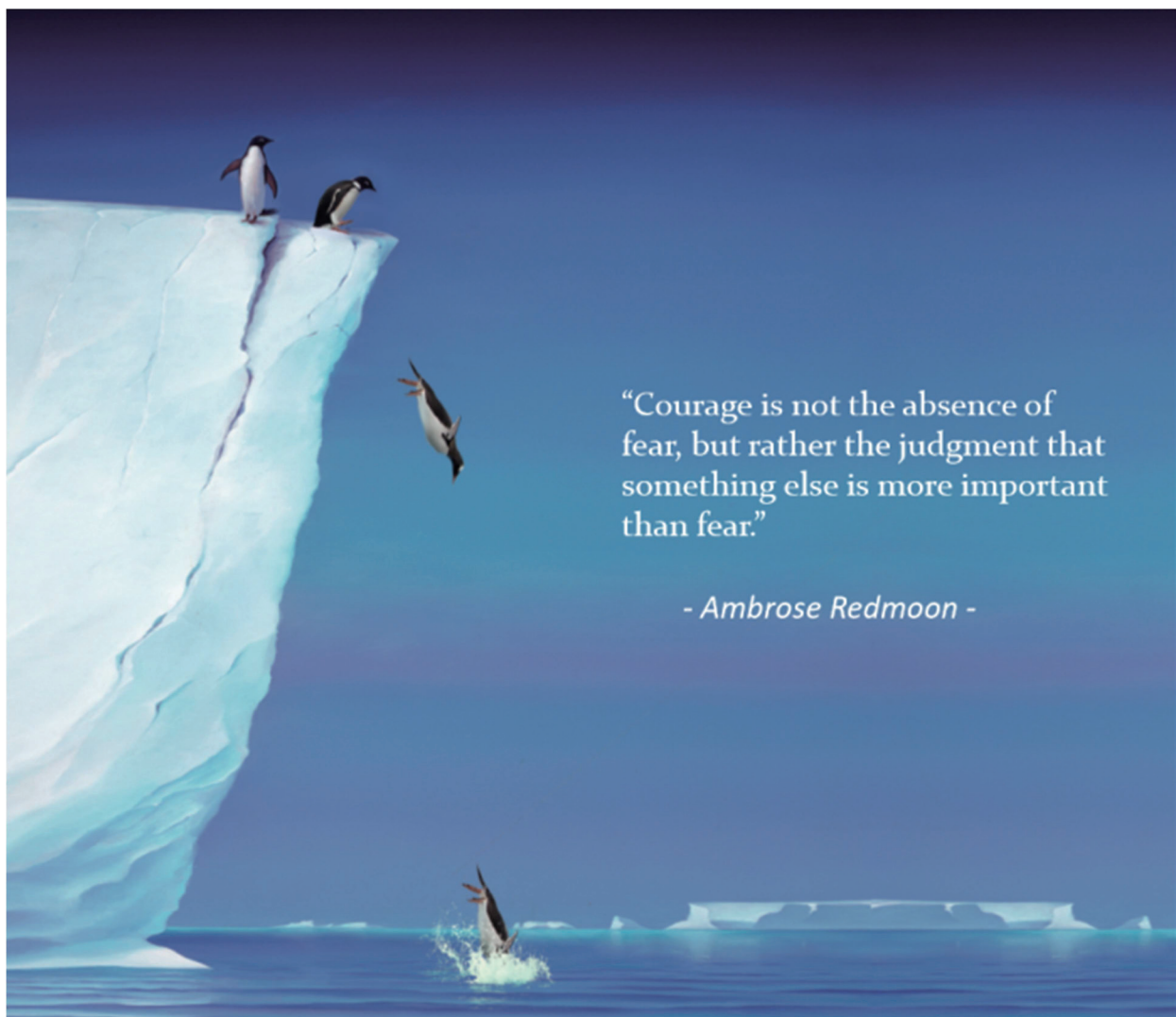


## **Welkom bij trainingstraject 'Ontwikkel je lef, vergroot je wereld'**

U hebt ervoor gekozen om aan uw persoonlijke ontwikkeling te werken en daartoe samen met ons de grenzen van uw comfortzone te verkennen en verleggen. Een moedige en mooie stap. Deze manual is een hulpmiddel bij dit trainingstraject, waarmee u uw voortgang overzichtelijk kunt bijhouden. We begeleiden u daarbij stap voor stap bij het formuleren en realiseren van de ontwikkelwensen en leerdoelen die u het belangrijkste vindt.

Wij wensen u veel ontwikkeling, plezier en voldoening bij uw avontuur.

Hartelijke groet,  
Team Lef Academy



“Courage is not the absence of fear, but rather the judgment that something else is more important than fear.”

- Ambrose Redmoon -

## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	5
<b>1. Voordat u begint</b> .....	5
1.1 Doelgroep	
1.2 Opzet	
1.3 Resultaten / leerdoelen	
1.4 Lef meting	
<b>2. Werkwijze</b> .....	7
2.1 Naslagmateriaal	
2.2 Ondersteunende coach	
2.3 Onderhoudsplan	
<b>3. Verwachtingen</b> .....	8
3.1 Aanwezigheid en actieve deelname	
3.2 Praktijkopdrachten	
3.3 Betrokkenheid bij andere deelnemers	
<b>4. Werkbladen</b> .....	9
4.1 Dag 1	
4.2 Dag 2	
4.3 Dag 3	
4.4 Dag 4	
4.5 Onderhoudsplan	
<b>5. Over Lef Academy</b> .....	17
 <b>Bijlage 1</b> Lef meting	

## Inleiding

In deze manual vertellen we u alles wat u moet weten om goed voorbereid aan het trainingstraject te beginnen. Daarnaast heeft de manual een logboekfunctie en bevat het daartoe werkbladen. Hierop kunt u bij verschillende oefeningen en opdrachten uw resultaten en eventuele obstakels bijhouden.

Het ontwikkelen van lef is gelukkig niet heel moeilijk of ingewikkeld. Iedereen kan zijn lef vergroten, zolang je het maar stap voor stap doet en in je eigen tempo. De kans op succes en dat u tevreden gaat zijn met het resultaat is daardoor groot.

Belangrijk om te weten is dat het ontwikkelen van lef niet het doel op zich is. Lef zien we als een middel dat bijdraagt aan het vergroten van iemands wereld en het verrijken van iemands leven. Lef wordt in de praktijk op verschillende manieren beleefd en met verschillende dingen geassocieerd. Wij beschouwen lef als 'Het vermogen en de bereidheid om risico's en angsten te overwinnen om daarmee een doel te bereiken'. Onze boodschap is daarbij niet dat iedereen maar meer lef zou moeten ontwikkelen. Voor de mensen die daar een meerwaarde door verwachten zijn er volop mogelijkheden waarbij we hen kunnen begeleiden.

Er zijn verschillende redenen waarom mensen deelnemen aan deze training. De meest voorkomende aanleidingen zijn dat mensen beter willen worden in onderstaande zaken. Het maakt niet uit hoeveel van deze aanleidingen voor u een rol spelen. We laten u kennismaken met allerlei technieken en inzichten, waarvan de meesten breed toepasbaar zijn. U bepaalt tijdens de training zelf steeds op welke persoonlijke uitdaging(en) u de technieken of inzichten wilt toepassen.

- Uitdagende doelen stellen (durven dromen), fouten durven maken (en toegeven)
- Afwijkende (innovatieve) ideeën durven delen en uitvoeren, ondernemend zijn
- Jezelf meer laten zien, meer voor jezelf en anderen durven opkomen
- Omgaan met tegenvallers, onzekerheden en veranderingen
- Je kwetsbaar opstellen, emoties en irritaties durven uiten
- Regels, gewoontes en kaders ter discussie durven stellen, onderhandelen
- Eerlijke feedback durven geven (en ontvangen), impopulaire maatregelen nemen
- Leiding geven, beslissen bij onvolledige informatie, persoonlijke groei versnellen, etc.



*Courage combines a perfect sensibility of measuring danger  
and a mental willingness to endure it.*

- William T. Sherman -

## **1. Voordat u begint**

Om u goed op de training voor te bereiden verduidelijken we graag vooraf enkele punten met betrekking tot de beoogde doelgroep, de opzet van de training en de leerdoelen waaraan tijdens het traject gewerkt wordt. Ten slotte leggen we uit op welke wijze u het beste met de lef meting aan de slag kunt.

### **1.1 Doelgroep**

Dit trainingstraject is bedoeld voor professionals die hun lef verder willen ontwikkelen en de uitdaging willen aangaan om hun comfortzone te vergroten. De training is niet bedoeld voor mensen met angststoornissen of bij wie het lef-niveau dermate beperkt is dat zij in het dagelijks functioneren ernstig belemmerd worden. Zij zijn meer gebaat bij een gespecialiseerd therapeut of psychiater.

### **1.2 Opzet**

De training bestaat uit 4 blokken van circa 6,5 uur met steeds ca. een week tussen de blokken. We gaan stap voor stap verder de diepte in en u werkt geleidelijk steeds verder aan het vergroten van uw comfortzone (op de gebieden die u zinvol vindt). We wisselen oefeningen, theorie, filmpjes, discussies en rollenspellen af met een gezonde dosis fun en energizers. De training maakt gebruik van wetenschappelijk onderbouwde inzichten vanuit de domeinen Psychologie, Neurologie, Coaching en Organisatiekunde.

In de weken tussen de trainingsblokken experimenteert u een aantal keer met de geleerde technieken in uw praktijk. U wordt begeleid door een trainersduo (uitgangspunt is de combinatie van een mannelijke en een vrouwelijke trainer, waarbij u elke trainer om de week ziet).

### **1.3 Resultaten / leerdoelen**

Wat levert de training u concreet op? Wat leert u allemaal?

- Uw comfortzone en zelfvertrouwen zijn op meerdere gebieden zichtbaar vergroot
- U hebt geleerd en ervaren hoe u een breed pallet aan tools kunt inzetten, waarmee u angsten de baas blijft en waarmee u zelfstandig uw lef op peil kunt houden
- U heeft ervaren hoe u uitdagende doelen van de paniczone naar uw comfortzone brengt, waardoor u uitdagender doelen durft te stellen
- U kunt zelfbedrog (zoals uitstelgedrag) herkennen en hebt geleerd hoe ermee af te rekenen
- U kent uw persoonlijke obstakels voor lef-ontwikkeling en hebt daarvan een deel opgelost
- U hebt inzicht in de belangrijkste factoren die lef bevorderen of belemmeren
- Uw veerkracht is merkbaar vergroot, zodat u makkelijker tegenvallers verwerkt

### **1.4 Lef meting**

Als bijlage is ook een lef-test toegevoegd. Deze is bedoeld om twee keer in te vullen. De 1<sup>e</sup> keer voorafgaand aan de training (als start-meting). De 2<sup>e</sup> keer vult u test in 3 tot 4 maanden na afloop van het trainingstraject. Na die periode hebben de door u verworven vaardigheden en inzichten voldoende tijd gehad om tot hun recht te komen, zodat u een betrouwbaar meetresultaat krijgt. U hoeft de scores per item niet op te tellen. U kunt deze per item vergelijken met een latere uitkomst en daar per item uw conclusie aan verbinden.

Omdat mensen van nature meestal een wat vertekend zelfbeeld hebben is het goed om ook 1 of 2 anderen te vragen deze test over u in te vullen (net als bij de '360° feedback' aanpak). Maak in dat geval een kopie van het blanco scoreformulier, vergelijk na afloop de scores en vraag toelichting wanneer scores van de ander(en) afwijken van de uwe.

Bij het invullen vergelijkt u uzelf (bewust of onbewust) met een bepaalde referentiegroep. Misschien zijn dat vrienden, familieleden of collega's of denkbeeldige gemiddelde Nederlanders (elke keuze is prima). Om uw scores op zinvolle wijze te vergelijken (met die door anderen over u zijn ingevuld) geeft u vooraf aan hen aan welke mensen u als referentiegroep kiest.

## **2. Werkwijze**

### **2.1 Naslagmateriaal**

U ontvangt aan het einde van elke training naslagmateriaal waarin u uitleg terugvindt over de behandelde technieken en andere belangrijke achtergrondinformatie. U kunt dit bijvoorbeeld raadplegen wanneer u bij praktijkopdrachten niet zeker meer bent of u een techniek goed aanpakt. Ook komt het van pas bij het werken aan uw onderhoudsplan en wanneer u onderwerpen naderhand gewoon nog eens wil opfrissen.

### **2.2 Ondersteunende coach**

De trainers hebben intensief contact met u, maar dit blijft beperkt tot de duur van het trainingstraject. Daardoor kan maar een deel van het totale ontwikkelproces van elke deelnemer gevolgd worden en kunnen de trainers belemmerende gedachten en gewoonten maar voor een deel herkennen en bijsturen. Mensen blijken hun lef-ontwikkeldoelen dan ook aanzienlijk sneller te bereiken wanneer zij een vertrouwd persoon bij hun ontwikkeling betrekken. Het is daarom van belang dat u een goede bekende vraagt om gedurende het trainingstraject enige ondersteuning te bieden. Dat kan een vriend of vriendin zijn, een bevriende collega, maar ook uw partner. Een half uurtje ondersteuning per week geeft in de praktijk al een aardig effect (meer mag ook). Tijdens de 1e trainingsdag krijgt u uitleg over alle details. Ook krijgt u een 'Coach Manual' voor degene die u voor deze rol vraagt, waarmee hij/ zij extra houvast krijgt om deze rol goed in te vullen.

### **2.3 Onderhoudsplan**

Om uw lef ontwikkeling goed te verankeren en niet te laten terugzakken na afloop van het traject is enig onderhoud nodig. Het aanleren van nieuwe gewoonten en vaardigheden (en het afleren van ongewenste gewoonten) vergt enige tijd. Voordat uw nieuwe gedrag tot uw routines zijn geworden zullen uw nieuwe vaardigheden eerst van bewust bekwame tot onbewust bekwame vaardigheden moeten kunnen door ontwikkelen. Dat gebeurt alleen wanneer u uw succeservaringen m.b.t. lef na afloop van het trainingstraject regelmatig blijft herhalen en versterken gedurende 2 a 3 maanden. Ook vragen bepaalde grotere lef doelen om meer tijd dan beschikbaar is gedurende het traject. We helpen u daarom tijdens de laatste training o.a. met het maken van een adequaat onderhoudsplan.





### 3. Verwachtingen

Om dit traject te laten slagen is uw inspanning en betrokkenheid op verschillende vlakken nodig. Dit is niet alleen voor uzelf van belang, maar ook voor de andere deelnemers aan het trainingstraject.

#### 3.1 Aanwezigheid en actieve deelname

Wij gaan er vanuit dat u gemotiveerd bent om aan uw ontwikkeling te werken en dat u zich daarvoor wilt inspannen. U ontvangt na afloop een certificaat. Voorwaarde is wel dat u alle dagdelen aanwezig bent geweest en dat u aan uw praktijkopdrachten werkt. Het is begrijpelijk dat u soms obstakels ervaart bij het experimenteren (en ook eens een keer vastloopt bij een praktijkopdracht).

Dat is vaak juist leerzaam en onderdeel van de training. Onze trainers volgen uw doelen en voortgang middels hun logboek en adviseren op maat bij stagnatie. Mocht u door omstandigheden onverhoopt een dagdeel missen, dan bieden wij een (bij dat dagdeel passende) compensatieopdracht aan.

#### 3.2 Praktijkopdrachten

Lef ontwikkeling kan alleen plaatsvinden door nieuwe ervaringen op te doen in de praktijk. Daarbij past u de nieuwe inzichten en technieken toe welke u tijdens de trainingen leert. De impact daarvan is groter en duurzamer dan alleen de toepassing tijdens oefeningen in de training. Praktijkopdrachten zijn daarom een vast en noodzakelijk onderdeel van elke training.

Als huiswerk gaat u in uw eigen praktijk zelfstandig aan de slag met verschillende tools, waarbij u de resultaten (en ervaren obstakels) bijhoudt in deze manual (dat kan deels ook uw privé situatie zijn).

In elke volgende trainingsdag worden deze resultaten geëvalueerd in de groep en met uw subgroepje. We gaan er vanuit dat u per week ten minste 1 uur besteedt aan deze opdrachten.

Meestal overlappen deze opdrachten met uw normale werk (c.q. privé taken), waardoor u nauwelijks extra tijd kwijt bent. Bovendien bespaart u met elke succeservaring een veelvoud aan tijd in de nabije toekomst door toegenomen lef.

#### 3.3 Betrokkenheid bij andere deelnemers

De ontwikkeling tijdens deze training komt vanuit meerdere leerbronnen. Vanuit ervaringen die u opdoet, de trainers die u laten kennismaken met technieken en feedback geven, maar zeker ook vanuit de andere deelnemers. Zij kunnen u inspireren vanuit een ander referentiekader met hun ervaringen, gedrag en feedback. Gedurende het trainingstraject wordt elke deelnemer daarom gekoppeld aan 2 andere deelnemers. Het is de bedoeling dat u weet wat van hen de belangrijkste ontwikkeldoelen zijn en waarom. Bij verschillende oefeningen help je elkaar en geef je elkaar feedback. Zelf heeft u dus ook een verantwoordelijkheid om anderen de kans te geven van u en van uw feedback te leren.



# Werkbladen

Vul hieronder de namen en gegevens in van de deelnemers met wie u een subgroepje vormt tijdens de oefeningen.

Deelnemer 1: \_\_\_\_\_

Contactgegevens: \_\_\_\_\_

Deelnemer 2: \_\_\_\_\_

Contactgegevens: \_\_\_\_\_

1. Kies uit onderstaande aanleidingen voor lef ontwikkeling uw top 5 (zet er pijltjes bij).

### Samenwerken

Grenzen stellen  
Feedback geven/ ontvangen  
Voor anderen opkomen  
Fouten toegeven  
Complimenten geven  
Conflicten aan durven gaan

### Leidinggeven

Richting geven  
Delegeren  
Omgaan met weerstanden  
Impopulaire maatregelen  
Beslissen bij onvolledige info  
Verantwoordelijkheid nemen

### Innoveren

Afwijkende ideeën uiten  
Buiten de kaders denken  
Buiten de kaders handelen  
Regels ter discussie stellen  
Gewoonten ter disc. stellen  
Fouten durven maken

### Persoonlijke ontwikkeling

Uitdagende doelen stellen  
Omgaan met verandering  
Trouw zijn aan jezelf  
Overtuigingen loslaten  
Durven vergeven  
Jezelf accepteren

### Ondernemen

Onderhandelen  
Jezelf verkopen  
Netwerken  
Presenteren  
Acquireren (& solliciteren)  
Investeren (geld, tijd e.d.)

### Omgaan met gevoelens

Omgaan met tegenslagen  
Ongemak verdragen  
Je gevoel toelaten  
Je kwetsbaar opstellen  
Emoties durven uiten  
Angsten overwinnen

2. Formuleer wat voor u je belangrijkste doelen zijn voor de komende weken als het gaat om leefontwikkeling (daar mag ook een privé doel bij zitten).

Focus op niet meer dan 3 doelen en let erop dat u uw doelen SMART formuleert.

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Chunking. Splits één van uw doelen op in tussenstappen. Overleg hierover met uw subgroepje. Doe dit later zelf ook voor uw eventuele andere doelen (huiswerk).

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Demistifying. Kies één van uw doelen die u bij 2. hebt beschreven.

- a. Schrijf alle individuele zorgen of angsten die voor u een rol spelen bij dat doel.
- b. Formuleer vragen bij die individuele zorgen, waarbij u niet zeker weet hoe iets zit (bijv. bij het doel parachutespringen kan een zorg zijn dat je moeilijk kunt ademen als je heel hoog uit een vliegtuig stapt. 'Hoezeer wordt ademen bemoeilijkt op die hoogte?').
- c. (huiswerk) Daag alle zorgen/ angsten/ aannames uit die u hebt opgeschreven en ga op onderzoek uit welke reëel zijn en welke niet of maar ten dele.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Werkbladen bij dag 1

### 5.a Huiswerkplan n.a.v. 1<sup>e</sup> bijeenkomst

Geef in de eerste kolom aan wat u komende week concreet gaat doen m.b.t. huiswerk. Wanneer u een activiteit heeft uitgevoerd/ uitgeprobeerd geeft u in de 2<sup>e</sup> kolom aan welke obstakels u daarbij eventueel bent tegengekomen en in welke mate u de voorgenomen actie heeft voltooid.

Geplande acties	Obstakels?
<i>Vind een hulpcoach (+ mail Coach Manual en uw huiswerkplan)</i>	
<i>Demistifying (zie 5.c):</i>	

<i>Aanvullende resultaten (buiten uw plan):</i>
<i>Nieuwe dingen geprobeerd:</i>

### 5.b Uitwisselen van doelen en huiswerkplan

Informeer uw subgroepje over uw concrete geplande activiteiten. Noteer hieronder van de andere deelnemers in uw groepje hun belangrijkste doel. Geef ook aan (in steekwoorden) welke tussenstappen zij gekozen hebben (chunking) en welke acties ze als huiswerk willen uitvoeren.




6. Sociale Krachten Analyse (I) Adaptatie

- a. Welke personen in uw omgeving werken stimulerend in relatie tot uw doel?  
In hoeverre kunt en wilt u het contact met (sommigen van) hen versterken?

---

---

---

- b. Welke personen werken belemmerend?  
In hoeverre kunt en wilt u het contact met (sommigen van) hen afbouwen?

---

---

---

7. Sociale Krachten Analyse (II) Ontwikkeling van sociale rol

- a. Bij wie verwacht u weerstand, wanneer uw sociale rol verandert door aan uw doel te werken?  
b. Met welke boodschap kunt u dit voorkomen (of verhelpen)?

---

---

---

---

---

8. Sociale Krachten Analyse (III) Social support assumption test

- a. Welke mensen hebben wellicht een belang bij het bereiken of niet bereiken van uw doel?  
b. In hoeverre verwacht u dat anderen last hebben van uw doel (en dus weinig draagvlak/ steun)?  
c. Op welke manier zou u deze aannames gepast kunnen checken/ toetsen?

---

---

---

---

---

9. Sociale Krachten Analyse (IV) Backup planning

- a. Waarbij verwacht u (in relatie tot de uitvoering van uw doel) moeilijke momenten c.q. verleidingen om terug in uw comfortzone te gaan ?  
b. Wat kunt u nu/ vooraf bedenken dat op die momenten helpt?

---

---

---

---

---

---

---

### 10.a Huiswerkplan n.a.v. 2<sup>e</sup> bijeenkomst

Geef in de eerste kolom weer aan wat u komende week concreet gaat doen. Geef ook weer aan in de 2<sup>e</sup> kolom welke obstakels u daarbij eventueel tegenkomt. Informeer uw ondersteunde coach over uw nieuwe geplande activiteiten en de voortgang bij de uitvoering.

Geplande acties	Obstakels?
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Aanvullende resultaten (buiten uw plan):

---

---

Nieuwe dingen geprobeerd:

---

### 10.b Uitwisselen van voortgang en nieuwe huiswerkplan

Informeer uw subgroepje over uw geplande activiteiten en de voortgang t.o.v. eerdere activiteiten. Noteer weer van de anderen in uw groepje welke acties ze als huiswerk hebben gepland. Geef aan welke tips u eventueel heeft ontvangen (bijvoorbeeld om bepaalde obstakels aan te pakken).

---

---

---

---

---

---

---

11. Herkaderen

- a. Bij welk doel of (sub-)doelen is het interessant om deze te herkaderen?
- b. Welke nieuwe oplossingsrichtingen levert dit op?

---

---

---

12. Zelfbedrog

- a. Welke vormen van zelfbedrog herkent u van uzelf?
- b. Met welke wilt u afrekenen? Voeg evtuele (SMART) doelen op dit gebied later toe bij 16.

---

---

---

---

13. Mini extinctie missies

- a. Welke ongewone, spannende acties heeft u uitgevoerd?
- b. In hoeverre vindt u dat uw zorgen of angsten om dat te doen vooraf overdreven waren?

---

---

---

---

14. Huiswerkplan n.a.v. 3<sup>e</sup> bijeenkomst (wissel weer uit en vul aan in uw subgroepje)

Geplande acties m.b.t. vuurproef	Obstakels?
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

## 15. Belemmerende overtuigingen

- Welke irrationele gedachten c.q. belemmerende overtuigingen herkent/ vermoedt u bij uzelf?
- Welke vermoeden de anderen in uw subgroepje (en/ of uw ondersteunende coach) bij u?
- Welke zijn de moeite waard om te transformeren in stimulerende overtuigingen?

---

---

---

---

---

16. Bepaal voor uzelf een passend Lef onderhoudsplan (gebruik tips van uw coach en subgroepje).

- Aan welke deelstappen van uw persoonlijke doel gaat u nog werken?
- Welke aanvullende doelen (SMART) voegt u toe (waarvoor lef nodig is)?
- Hoe/ waarmee gaat u zichzelf belonen als u een doel/ deelstap bereikt hebt?
- Welke tools (uit de training) wilt u blijven inzetten?
- Welke tools wilt u nog gaan uitproberen?
- Met wie stemt u de voortgang af m.b.t. deze doelen/ deelstappen?  
Is uw ondersteunende coach daarvoor dan nog beschikbaar?
- Aan welke vormen van zelfbedrog wilt u blijven werken?
- Welke belemmerende overtuigingen (irrationele gedachten) wilt u nog gaan ombuigen/ transformeren?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Over Lef Academy

Team Lef Academy begeleidt professionals via training en coaching bij het verkennen en verleggen van hun grenzen, het verruimen van hun blik en het vergroten van hun mogelijkheden in de praktijk. We gebruiken beproefde technieken en testen deze zelf in onze dagelijkse praktijk (en ook privé). Onze trainingen en coachingstrajecten zijn wetenschappelijk onderbouwd. We gebruiken daartoe inzichten vanuit de Psychologie, Neurologie, Biologie en Organisatiekunde en onderzoek naar (en publiceren over) lef ontwikkeling.

Vele geïnspireerde, tevreden deelnemers gingen u voor vanuit o.a. Belastingdienst, FujiFilm, Achmea, Greenchoice, ABN Amro, Fontys Hogescholen, Hogeschool Utrecht, Gemeente Arnhem, Brainport Development.

### Master traject

Om deel te kunnen nemen aan onze Master Course moet u de basistraining (waarbij deze manual hoort) met succes hebben doorlopen. Daarnaast heeft u ten minste drie maanden actief aan uw onderhoudsplan gewerkt met aantoonbaar resultaat. Voor aanvang bespreken we de voortgang van uw ontwikkeling in een persoonlijk intakegesprek.

Bij dit Master trainingstraject gaan we verder de diepte in. U doet ervaringen op die een stap verder gaan qua impact en tempo dan in de basistraining. U maakt kennis met nieuwe, krachtige technieken waardoor uw comfortzone en zelfvertrouwen een bijzondere sprong maken. U kiest o.a. een persoonlijke, bijzondere droom of doorbraak (welke u vooraf niet voor mogelijk hield). U vertaalt deze vanuit uw gegroeide zelfvertrouwen in een haalbaar plan en gaat er onder begeleiding mee aan de slag. Dit traject omvat 4 dagen (verspreid over 4 weken) + een terugkomdag na 2-3 maanden.

### Lef Coaching

Sommige vraagstukken en lef-ontwikkeldoelen vragen om extra persoonlijke aandacht op maat en om een meer vertrouwde 1-op-1 setting. Soms spelen vertrouwelijke doelen of obstakels een belangrijke rol en bent u meer gebaat bij persoonlijke coaching dan bij een training. Soms zijn obstakels zoals belemmerende overtuigingen of varianten van zelfbedrog dieper ingesleten en werkt een gerichte persoonlijke aanpak beter. In een uitgebreide intake worden uw situatie en uw doelen kritisch besproken. Op basis daarvan wordt een voorstel gemaakt voor een passende aanpak op maat. Een coachingstraject bestaat (afhankelijk van de doelstellingen) uit 4-7 afspraken van anderhalf uur + een intakegesprek. Desgewenst kan (bijvoorbeeld op verzoek van een werkgever) in overleg met u een korte rapportage worden opgesteld n.a.v. het traject.

## Team lef Academy



**Egbert**



**Onno**



**Vanja**



**Armanda**



**Claas**



**Milla**



**Sander**



## BIJLAGE 1 Lef meting

Zie gebruiksaanwijzing op pag. 6 van deze manual (1.4 Lef meting).

Omcirkel bij elke vraag in welke mate u het eens bent met de stelling (1 = zeer mee oneens; 7 = zeer mee eens).

### 1. Fysiek lef

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Ik vind het leuk om risicovolle sporten te beoefenen . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.2 Ik voel me niet op mijn gemak in de buurt van gevaarlijke dieren . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.3 Ik durf onbekend voedsel te eten . . . . .                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.4 Ik vind het eng om drugs uit te proberen . . . . .                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.5 Ik ben niet bang voor mensen die sterker zijn dan ik . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 2. Psychologisch lef

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 Ik ben bereid mijn beeld van de wereld bij te stellen, als dat beter is . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.2 Ik accepteer dat ik niet volmaakt ben . . . . .                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.3 Ik kan goed omgaan met tegenslagen . . . . .                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.4 Ik vind het leuk om mijn angsten te overwinnen . . . . .                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.5 Ik vind het moeilijk om mijn zelfbeeld bij te stellen . . . . .                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.6 Ik durf mijn fouten toe te geven . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.7 Ik vind verandering vervelend . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.8 Ik sta open voor kritiek van anderen . . . . .                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.9 Ik stel graag uitdagende doelen voor mezelf . . . . .                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 3. Sociaal lef

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 Tijdens onderhandelingen durf ik voor mezelf op te komen . . . . .              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.2 Ik durf voor anderen op te komen . . . . .                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.3 Ik vind het leuk om presentaties te geven . . . . .                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.4 Ik vind het makkelijk om me kwetsbaar op te stellen . . . . .                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.5 Ik durf mijn emoties te uiten . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.6 Ik vind het moeilijk om vertrouwen uit handen te geven . . . . .                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.7 Ik vind het leuk om in een nieuwe sociale omgeving mijn weg te vinden . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 4. Innovatief lef

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.1 Ik durf impopulaire maatregelen te nemen . . . . .                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.2 Ik voel me op mijn gemak, wanneer ik afwijk van de norm . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.3 Ik ga conflicten niet uit de weg. . . . .                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.4 Ik durf regels te overtreden . . . . .                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.5 Ik vind het leuk om gewoontes te doorbreken . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.6 Ik los problemen vaak op een afwijkende manier op . . . . .       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.7 Ik durf kritiek te uiten . . . . .                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 5. Zakelijk lef

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 Ik durf financieel risico te lopen . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.2 Ik vind het moeilijk om tijd te investeren, wanneer de uitkomst onzeker is . . . . .            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.3 Ik kan goed tegen financiële onzekerheid . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.4 Ik durf grote aankopen te doen, terwijl een deel van de gewenste informatie ontbreekt . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.5 Ik vind het leuk om mijn spaargeld te beleggen in aandelen . . . . .                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.6 Ik kan zakelijke risico's goed inschatten . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Algemene vragen

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Anderen vinden dat ik veel lef heb . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ik durf fouten te maken . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Ik stap vaak buiten mijn comfortzone . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Ik kan goed omgaan met tegenslagen . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Ik kan ongemak goed verdragen . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Ik ga mijn angsten niet uit de weg . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Als informatie voor een keuze ontbreekt, durf ik te vertrouwen op mijn gevoel . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |





### Contact

Voor meer informatie of  
een kennismaking  
kunt u ons bereiken via:

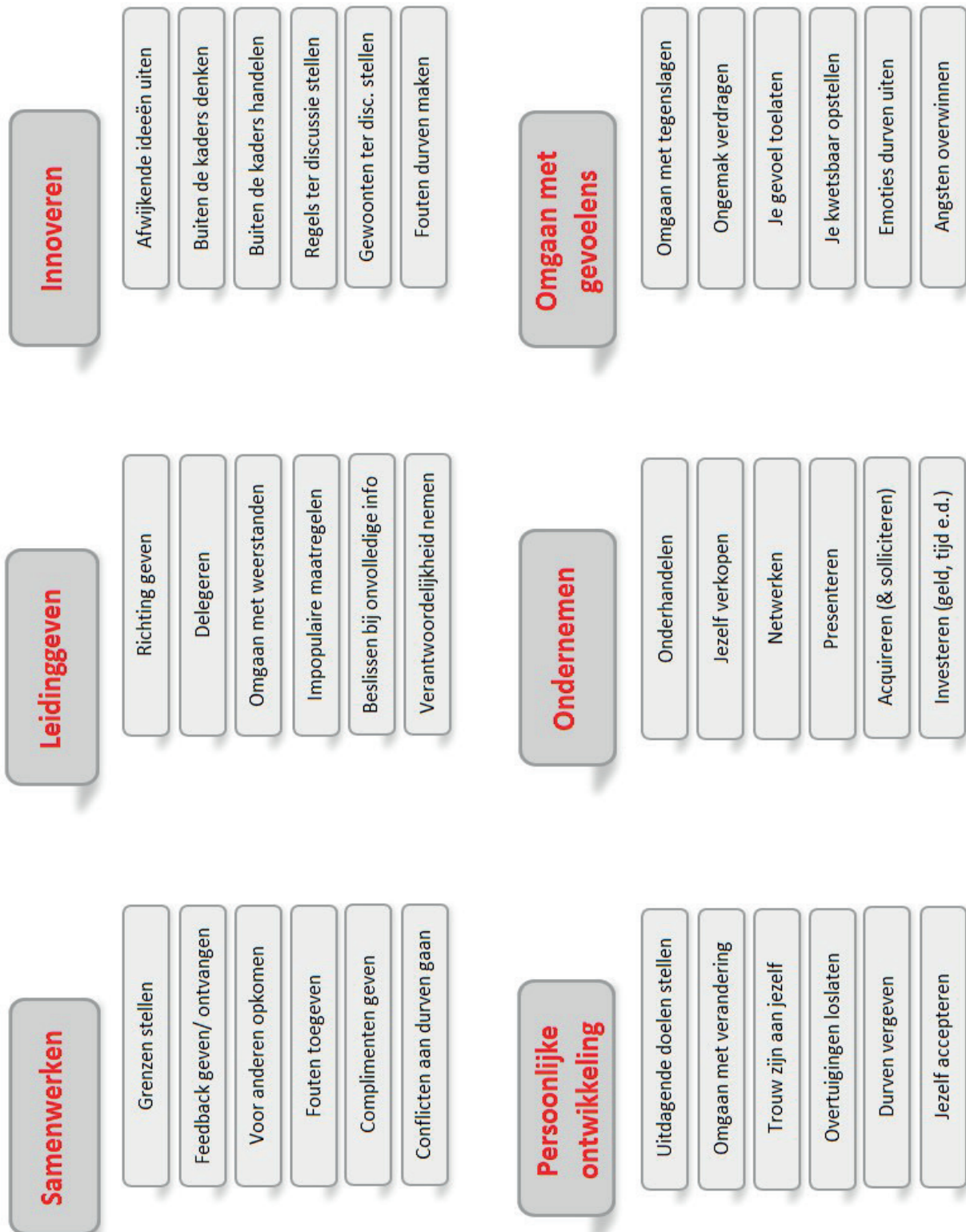


040-2575656  
[info@lef-academy.nl](mailto:info@lef-academy.nl)  
[www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl)



## BIJLAGE H Overzicht van aanleidingen voor lef ontwikkeling

Met hetoog op bewustwording van lef contexten bij deelnemers (zie paragraaf 7.1.3) zijn situaties verkend en gestructureerd waarvoor lef toename zinvol kan zijn. Onderstaande indeling is tot stand gekomen via raadpleging van deskundigen op het gebied van personeelsontwikkeling en bedrijfskunde : Ir. Henk Heijnen, Onno Niessen, drs. Jack Kerremans en Milla van de Laar.





**BIJLAGE I Coach Manual voor hulpcoaches van deelnemers aan het Lef trainingstraject**





Omslagontwerp: 2xD Design  
Opmaak binnenwerk: Teun van Tiel Graphic Design

© 2016 Lef Academy B.V. & Stichting Lef Academy

[www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl)

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

## Inleiding

U bent door een deelnemer van het Lef trainingstraject gevraagd een bijdrage te leveren aan zijn/haar lef ontwikkeling. Dat is een mooie en eervolle verantwoordelijkheid, want een dergelijk verzoek doe je niet zomaar aan iemand. Dat wordt alleen gevraagd aan iemand in wie je het vertrouwen stelt dat hij of zij deze taak kundig en vanuit een persoonlijke betrokkenheid kan en wil vervullen.

Het ontwikkelen van lef is bij de training zeker geen doel op zich. Lef zien we als een middel dat bijdraagt aan het vergroten van iemands wereld en het verrijken van iemands leven. Vanuit uw rol levert u daaraan een bijdrage en dat maakt het tot een dankbare taak.

Misschien herkent u zich daarmee wel in de rol van de adelaar die haar jongen aanmoedigt om de veiligheid van het nest (de comfortzone) te verlaten. En ze daarmee te stimuleren om hun vleugels uit te slaan en hun wereld (en comfortzone) te vergroten.

We vertellen u in de rest van deze manual graag waarom de aan u gevraagde bijdrage van belang is en welke verwachtingen wij als trainingsinstituut van u hebben bij deze rol. Rest ons om u alvast te bedanken voor uw betrokkenheid en inzet en u bovendien veel plezier en voldoening te wensen bij uw rol als ondersteunend coach!

Hartelijke groet,  
Team Lef Academy

## Inhoud

Inleiding .....	3
1. Waarom een ondersteunende coach? .....	4
2. Hoeveel tijd kost het? .....	4
3. Rol en taken van heeft de ondersteunende coach? .....	4
4. Hulp bij vragen .....	5
5. Voortgangsoverzicht .....	5
Bijlagen	
I Toelichting op de (optionele) aanvullende taken	
II Toelichting op de rol van de coach i.r.t. andere rollen	

## 1. Waarom een ondersteunende coach?

De trainers hebben intensief contact met de deelnemers. Het contact is echter wel beperkt tot de duur van het trainingstraject. Daardoor kan maar een deel van het totale ontwikkelproces van elke deelnemer gevolgd worden en kunnen belemmerende gedachten en gewoonten maar voor een deel herkend en bijgestuurd worden door de trainers.

- Het vergroten van de comfortzone vraagt o.a. om het wennen aan zaken buiten deze zone. Van nature hebben mensen echter de neiging om oncomfortabele activiteiten te ontwijken en uit te stellen. We zijn goed in het bedenken van smoezen om dat soort uitdagingen uit de weg te blijven gaan (en we geloven deze smoezen vaak zelf ook nog). We leren deelnemers zich van deze vormen van zelfbedrog bewust te worden, maar dat is niet zo gemakkelijk. Deze bewustwording (en vervolgens het afleren ervan) gaat stukken sneller wanneer de omgeving hierop alert is en feedback geeft. Vanuit uw persoonlijke betrokkenheid kunt u voorkomende smoezen veel beter herkennen dan de trainers die maar beperkte tijd hebben om deelnemers te leren kennen. Bovendien blijft uw betrokkenheid bij (en invloed op) de deelnemer in kwestie ook nog lang in stand na afloop van de training, wat voor de trainers niet mogelijk is.
- Psychologisch effect van een 'stok achter de deur'. Mensen blijken hun doelen veel vaker waar te maken wanneer ze deze delen met anderen. Dat geldt helemaal wanneer een bekende ook nog regelmatig vraagt naar de voortgang. Het is voor de meeste mensen niet prettig om te moeten bekennen dat ze hun toezegging op dat vlak niet hebben waargemaakt. Het feit dat ze daar zelf baat bij hebben garandeert nog lang niet dat ze de daarvoor vereiste stappen zullen zetten. Zeker niet als dat van ze vraagt om buiten hun comfortzone te treden.
- Het ontwikkelen van lef is een proces dat zich stap voor stap opbouwt. De trainers/ coaches hebben slechts een aantal dagdelen (verspreid over enkele weken) contact met de deelnemers. Zij kunnen daardoor hun ontwikkelproces alleen maar in het begin volgen en bijsturen, terwijl de belangrijkste ontwikkeling in de eerste 3 a 4 maanden plaatsvindt.

*Courage is rightly esteemed the first of human qualities  
because it is the quality which guarantees all others.*

- Winston Churchill -



## 2. Hoeveel tijd kost het?

U bepaalt zelf hoeveel tijd u wil besteden aan de invulling van deze rol. We hopen dat u tenminste een kwartier per week eraan kunt besteden, gedurende het trainingstraject (totaal 4 a 5 weken). Als u meer tijd heeft kunt u ervoor kiezen intensiever te coachen (meer dan een uur per week raden we echter af). U kunt ervoor kiezen deze rol ook na afloop van het trainingstraject nog een aantal weken te blijven invullen.

## 3. Welke rol en taken heeft de ondersteunende coach?

De deelnemer kiest zelf een doel dat hij/ zij zinvol vindt en dat ook om lef vraagt. De kern van uw rol als ondersteunende coach houdt in dat u betrokkenheid toont bij dit doel en zijn/ haar ontwikkeling daarbij in de gaten houdt. Een coach kenmerkt zich daarbij door een geïnteresseerde, positief kritische houding. Indien nodig houdt u de spiegel voor en confronteert u de deelnemer met gedrag

waarvan u denkt dat dit de gewenste ontwikkeling belemmert. U biedt de veiligheid en discretie die ervoor zorgt dat de deelnemer zich kwetsbaar kan opstellen (hier maakt u onderling afspraken over).

U heeft regelmatig (lieft 2 a 3x per week) contact om te horen hoe de voortgang t.a.v. gestelde tussendoelen verloopt en welke eventuele obstakels hij/ zij daarbij ervaart. Het is niet noodzakelijk om elkaar face-to-face te ontmoeten om uw rol goed in te vullen. Telefonisch contact (evt. aanvullend per mail) kan ook prima werken.

Afhankelijk van hoeveel tijd u kunt en wilt vrijmaken kunt u ervoor kiezen om te focussen op de basistaken, of als u meer tijd heeft ook op aanvullende activiteiten. Enkele van deze activiteiten vragen wel om basiskennis van specifieke onderwerpen. Deze informatie vindt u in de bijlagen.

#### Basistaken

- Kennis nemen van het persoonlijke doel en van wekelijkse huiswerkopdrachten
- Inschatten of het gekozen doel voldoende buiten de comfortzone van de deelnemer ligt
- Voortgang t.a.v. gestelde tussendoelen en huiswerkopdrachten monitoren
- Zelfbedrog herkennen en terugkoppelen aan de deelnemer (zie 1<sup>e</sup> alinea onder 'Waarom een ondersteunende coach?' op pag. 4)

#### Aanvullende (optionele) activiteiten

- Waardenmatch m.b.t. gekozen persoonlijke doel(en)
- Doelen stretchen
- Belemmerende overtuigingen herkennen en bespreken
- Kritisch beschouwen en evt. aanvullen van obstakels en hulpbronnen
- Helpen bij formuleren van aanvullende doelen



#### **4. Hulp bij vragen**

Mogelijk loopt u tegen vragen aan tijdens de uitoefening van uw rol, of heeft u vragen over de informatie in deze manual. In dat geval kunt u altijd contact opnemen met ons. Mail ons dan gerust via [info@lef-academy.nl](mailto:info@lef-academy.nl) of vraag de deelnemer die u ondersteunt naar het telefoonnummer van de betreffende trainer(s).

#### **5. Voortgangsoverzicht**

Op de volgende pagina's hebben we voor u als hulpmiddel een invultabel gemaakt, waarmee u overzichtelijk per week de voortgang en bijzonderheden kunt bijhouden.

## Voortgangsoverzicht

1. Welk persoonlijk doel is gekozen?

Is het doel voldoende SMART geformuleerd?

(optioneel: Is er voldoende match met de kernwaarden van de deelnemer?)

2. In welke tussenstappen is het einddoel opgeknipt?

Is per deelstap een tijdsindicatie gekoppeld (niet alle stappen hoeven in de loop van het trainingstraject afgerond te worden)?

3. Welke huiswerkopdrachten heeft de deelnemer meegekregen bij de 1<sup>e</sup> training?



Wat heeft de deelnemer hiervan concreet uitgevoerd?

Ervaarde de deelnemer eventueel obstakels hierbij? Zo ja, beschrijf deze kort.  
(denk aan o.a. uitstelgedrag, smoezen, belemmerende gedachten of –emoties, etc.)

4. Welke huiswerkopdrachten heeft de deelnemer meegekregen bij de 2<sup>e</sup> training?

Wat heeft de deelnemer hiervan concreet uitgevoerd?

Ervaarde de deelnemer eventueel obstakels hierbij? Zo ja, beschrijf deze kort.

5. Welke stappen wil de deelnemer zetten voor zijn/ haar ‘Vuurproef’? Hoe wil hij/ zij het resultaat ervan presenteren aan de rest van de groep? (huiswerk bij 3<sup>e</sup> training)

Wat heeft de deelnemer hiervan concreet uitgevoerd?

Heeft de deelnemer eventuele obstakels hierbij kunnen aanpakken? Zo ja, beschrijf dit kort.

6. Welke onderdelen verwerkt de deelnemer in zijn/ haar Lef onderhoudsplan?

- a. Aan welke deelstappen van het persoonlijke doel gaat nog gewerkt worden?
- b. Welke aanvullende doelen (SMART!) voegt hij/ zij toe (waarvoor lef nodig is)?
- c. Hoe/ waarmee gaat hij/ zij zichzelf belonen als er een doel/ deelstap bereikt is?
- d. Welke tools (uit de training) wil hij/ zij blijven inzetten?
- e. Welke tools wil hij/ zij nog gaan uitproberen?

Optioneel:

- f. Met wie wordt de voortgang m.b.t. deze doelen/ deelstappen gedeeld?
- g. Aan welke vormen van zelfbedrog wil hij/ zij blijven werken?
- h. Welke belemmerende overtuigingen (irrationele gedachten) wil hij zij nog gaan ombuigen/ transformeren?

a.

b.

c.

d.

e.

f.

g.

h.

### 1. Toelichting op de (optionele) aanvullende taken

Voor degenen die wat meer tijd kunnen vrijmaken voor deze coachrol zijn onderstaande beknopte toelichtingen uitgewerkt. Misschien heeft u al ervaring met de rol van coach en is dit overbodig of heeft u een eigen methodiek die behulpzaam kan zijn. Voel u vooral vrij om dit format aan te vullen.

#### Waardenmatch m.b.t. gekozen persoonlijke doel(en)

Mensen verschillen wat zij belangrijk vinden in het leven. Bij de één gaat dat bijvoorbeeld vooral om vriendschap, gezondheid en comfort, terwijl een ander persoonlijke groei, avontuur en uiterlijk misschien belangrijker vindt. De doelen die we voor onszelf stellen sluiten in het gunstige geval goed aan op welke kernwaarden we hebben. Als dat niet goed matcht gaat dat uiteindelijk wringen en wordt het erg lastig om dat doel te halen (en gaat dat doel je sowieso weinig plezier opleveren). Omdat we ook graag aan de verwachtingen van anderen (zoals je baas, vrienden, partner) willen voldoen, laten we ons soms verleiden doelen te kiezen die niet matchen met ons kompas (onze kernwaarden). Dat gebeurt meestal niet bewust (en helaas kent lang niet iedereen zijn kernwaarden bewust). Een coach kan helpen dit kompas boven water te krijgen en in gesprek kijken of keuzes en doelen daar voldoende op aansluiten.

#### Doelen stretchen

Mensen die zich aanmelden voor een training waarbij ze hun lef verder kunnen ontwikkelen zullen het logischerwijs nog niet altijd durven om echt uitdagende doelen te stellen. Het ontwikkelen van lef lukt alleen wanneer deelnemers stap voor stap buiten hun comfortzone gaan. Naarmate het zelfvertrouwen daarbij groeit blijkt nogal eens dat het oorspronkelijk gestelde doel onnodig bescheiden is gekozen. Als coach kunt u deze ontwikkeling waarnemen en de deelnemer tijdig aanmoedigen/ verleiden om dit doel (evt. geleidelijk) bij te stellen.

#### Belemmerende overtuigingen/ irrationele gedachten herkennen en bespreken

Via onze ervaringen trekken we conclusies over onszelf en over hoe de wereld in elkaar zit. Doordat we niet allemaal dezelfde dingen meemaken verschillen we ook in wat we geloven over onszelf en de wereld. Deze conclusies vormen onze overtuigingen en die helpen ons om keuzes te maken. Onze overtuigingen vormen zich hoofdzakelijk in onze kindertijd (voor het 8<sup>e</sup> jaar). Helaas trekken we op jonge leeftijd niet altijd verstandige conclusies en daardoor ontstaan belemmerende overtuigingen. Iemand die als kind bijvoorbeeld weinig aandacht kreeg kan de conclusie hebben getrokken dat hij minder waard is dan anderen. Dit soort conclusies hebben meestal tot ver in de volwassen leeftijd een forse impact op iemands leven. Omdat overtuigingen zich al vanaf jonge leeftijd in onze persoonlijkheid nestelen zijn ze erg stevig verankerd.

Zo zijn er nog diverse andere veel voorkomende irrationele gedachten die onze waarneming filteren en onze keuzes (vaak sterk en langdurig) beïnvloeden. Enkele voorbeelden: 'Als iemand kritiek op mij heeft, dan zal er wel zeker iets mis zijn met mij' 'Dat mijn leven niet gaat zoals ik het wil, komt door factoren buiten mij waar ik geen invloed op heb' 'Ik ben waardeloos als ik een fout maak' 'Als je voor een dubbeltje geboren wordt, zal je nooit een kwartje worden' 'Ik kan niet functioneren wanneer anderen mij niet aardig vinden of mij geen schouderklopjes geven' Sommige overtuigingen hebben onbewust het doel om iemand (onnodig) in zijn/ haar comfortzone te houden. Het gaat dan veelal om ingebeelde angsten en niet om reële angsten (slechts ca. 10% van onze angsten zijn reëel). Als u via bijv. Google zoekt op 'irrationele gedachten' krijgt u vele andere voorbeelden die u kunnen helpen bij het herkennen hiervan bij degene die u ondersteunt.

Gelukkig zijn er beproefde technieken waarmee dit soort overtuigingen kunnen worden vervangen door positieve overtuigingen. De eerste stap daarvoor is het herkennen van de belemmerende overtuigingen. We vragen u hieraan bij te dragen, omdat anderen deze vaak veel makkelijker kunnen herkennen dan de persoon zelf. De vervolgstappen kunnen deelnemers zelf prima invullen.

### Kritisch beschouwen en evt. aanvullen van obstakels en hulpbronnen

Tijdens de training onderzoeken de deelnemers welke persoonlijke obstakels hun lef ontwikkeling belemmeren en welke hulpbronnen ze zouden kunnen benutten (naast de technieken die aan bod komen). Deze verkenning wordt vollediger en objectiever wanneer een bekende buitenstaander hierbij gesprekspartner is (tijdens en/ of na de verkenning door de deelnemer zelf).

### Helpen bij formuleren van aanvullende doelen

De deelnemer kiest uiteindelijk zelf altijd zijn doelen. Daarbij is feedback van een vertrouwde buitenstaander vaak wel waardevol. Hij of zij kan immers blinde vlekken beter zien en vanuit een ander referentiekader opties aanreiken waar de deelnemer zelf misschien niet aan zou denken.

## **2. De coachrol in relatie tot andere rollen**

Het begrip coach kent in de praktijk meerdere verschijningsvormen. Een veel gebruikt onderscheid met andere rollen vindt u hieronder. Sommige begeleidingsvragen vragen een combinatie van coaching typen. Mogelijk komt uw begrip van een coach niet geheel overeen met onze opvatting ervan. Om misverstanden te voorkomen hebben we onze verwachtingen m.b.t. deze rol beschreven in deze manual.

#### **Gids**

Iemand de weg wijzen op basis van je bekendheid met het terrein	[omgeving]
---	------------

#### **Coach**

Iemand helpen concrete gedragingen te leren of doelen dichtbij te brengen	[gedrag]
---	----------

#### **Leraar**

Iemand helpen bepaalde competenties eigen te maken	[vaardigheden]
--	----------------

#### **Mentor**

Iemand helpen om zich bewust te worden van waarden en overtuigingen	[waarden/ overtuigingen]
---	--------------------------

#### **Sponsor**

Het potentieel in iemand zien en een situatie scheppen waarin hij dat potentieel kan realiseren	[identiteit]
---	--------------

#### **Zingeveer/ inspirator**

Vanuit het grotere geheel, de zin van activiteiten te bezien en geïnspireerd te worden	[zingeving]
--	-------------

Bron: IEP Nijmegen (Instituut voor Eclectische Psychologie)

## Aantekeningen





### Contact

Voor meer informatie of  
een kennismaking  
kunt u ons bereiken via:



040-2575656  
[info@lef-academy.nl](mailto:info@lef-academy.nl)  
[www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl)



## **BIJLAGE J Beschrijving van energizers**

In hoofdstuk 7 is als onderdeel van het ontwerp de interventie 'Afwisselen van cognitieve en fysieke werkvormen' beschreven (zie 7.1.12). Daarbij zijn enkele voorbeelden van energizers beschreven die tijdens het Lef trainingstraject worden toegepast. De vier overige energizers die ook worden toegepast (zie bijlage O) maar in hoofdstuk 7 niet benoemd of beschreven zijn, worden onderstaand toegelicht.

### **Cold feet walk.**

Om het buiten de comfortzone voldoende lang uit te kunnen houden hebben mensen het vermogen nodig om ongemak te verdragen. Middels de 'cold pressor test' (zoals in hoofdstuk 7 beschreven) wordt bewustwording en versterking beoogd van dit vermogen. Wanneer hiervoor de omstandigheden of benodigdheden niet aanwezig zijn kan ook gekozen worden voor inzet van de 'cold feet walk' In dat geval dient de grond buiten wel lager te zijn dan 4 graden Celcius. Deelnemers gaan hierbij op blote voeten met de trainer buiten enkele minuten (7-10) over de koude grond of gras wandelen. De kou triggert na 1 a 2 minuten bij de meeste mensen steeds sterkere (doch ongevaarlijke) pijnprikkels. Dit veroorzaakt vervolgens in veel gevallen toenemende bezorgdheid tot lichte paniek t.a.v. de vermeende schadelijkheid. De trainer daagt deelnemers hierbij uit het ongemak steeds nog iets langer vol te houden. Wanneer dat niet meer helpt licht de trainer ook toe dat de pijn geen verband houdt met enig reeel gevaar voor de gezondheid. Nadien wordt nabesproken welke gevoelens en gedachten deelnemers ervoeren, wordt het realiteitsgehalte daarvan getoetst en wordt de link gemaakt met andere contexten waarin je ongemak moet verdragen om doelen te bereiken.

### **Candy challenge**

Deze energizer daagt deelnemers uit stapsgewijs een steeds hoger niveau van fysiek risico aan te gaan. Het beoogt daarbij angstgevoelens (sociale en fysieke angst) en emotie (walging) op te roepen. Hiertoe worden 5 vrijwillige deelnemers gevraagd naast elkaar voor de groep te gaan zitten en een snoepje (winegum) te pakken. Hen wordt uitgelegd dat ze bij elke stap meer risico lopen en mogen besluiten deze niet uit te voeren en de oefening te stoppen. Achtereenvolgens wordt hen gevraagd de volgende stappen uit te voeren (de trainer zelf sluit als 6<sup>e</sup> persoon aan en doet ook mee): 1. Doe het snoepje in je mond, maar kauw er niet op; 2. (na ca. 10 sec.) haal het snoepje uit je mond, leg het op je hand en kijk ernaar; 3. Kijk naar het snoepje van je buurman/ buurvrouw; 4. Raak het snoepje van de buurman/ buurvrouw aan en leg het op je eigen hand; 5. Neem dat snoepje in je eigen mond. Na afloop wordt nabesproken welke varianten van lef en welke angsten en risico's hierbij aan bod kwamen, waar deze angsten vandaan kunnen komen (en welke functie ze hebben). De trainer licht de aard en mate van de volgens medici objectief genomen risico's toe (kans op overdracht van verkoudheid: 1%; griep: 0,5%; Pfeiffer: 0,1%). Deze kans is gerekend bij zekerheid op aanwezigheid van deze virussen, bacteriën bij de ander. De werkelijke kansen zijn dus een fractie hiervan.

### **Pijlpunt breken**

Deelnemers worden uitgedaagd een houten handboogpijl met metalen punt te breken door de punt in het kuiltje van de nek te plaatsen, de achterkant tegen een plank te plaatsen (welke door een andere deelnemer wordt tegen gehouden) en vervolgens te duwen. Dit voorstel klinkt normaal gesproken nogal absurd, maar kan veilig worden uitgevoerd. Het betreft zogenaamde breekpijlen die minder stevig zijn dan normale pijlen. Daarnaast krijgt de deelnemer op het laatste de instructie tijdens het duwen zijn/ haar adem in te houden, zodat het kuiltje in de nek hard wordt en je zonder noemenswaardige pijn kunt duwen tot de pijl breekt.

## BIJLAGE K Lef meetinstrument

Omcirkel bij elke stelling in welke mate u het hiermee eens bent (1 = zeer mee oneens; 7 = zeer mee eens).

### 1. Fysiek lef

- |     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Ik vind het leuk om risicovolle sporten te beoefenen . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.2 | Ik voel me niet op mijn gemak in de buurt van gevaarlijke dieren . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.3 | Ik durf onbekend voedsel te eten . . . . .                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.4 | Ik vind het eng om drugs uit te proberen . . . . .                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.5 | Ik ben niet bang voor mensen die sterker zijn dan ik . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 2. Psychologisch lef

- |     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | Ik ben bereid mijn beeld van de wereld bij te stellen, als dat beter is . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.2 | Ik accepteer dat ik niet volmaakt ben . . . . .                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.3 | Ik kan goed omgaan met tegenslagen . . . . .                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.4 | Ik vind het leuk om mijn angsten te overwinnen . . . . .                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.5 | Ik vind het moeilijk om mijn zelfbeeld bij te stellen . . . . .                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.6 | Ik durf mijn fouten toe te geven . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.7 | Ik vind verandering vervelend . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.8 | Ik sta open voor kritiek van anderen . . . . .                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.9 | Ik stel graag uitdagende doelen voor mezelf . . . . .                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 3. Sociaal lef

- |     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Tijdens onderhandelingen durf ik voor mezelf op te komen . . . . .              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.2 | Ik durf voor anderen op te komen . . . . .                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.3 | Ik vind het leuk om presentaties te geven . . . . .                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.4 | Ik vind het makkelijk om me kwetsbaar op te stellen . . . . .                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.5 | Ik durf mijn emoties te uiten . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.6 | Ik vind het moeilijk om vertrouwen uit handen te geven . . . . .                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.7 | Ik vind het leuk om in een nieuwe sociale omgeving mijn weg te vinden . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 4. Innovatief lef

- |     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.1 | Ik durf impopulaire maatregelen te nemen . . . . .                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.2 | Ik voel me op mijn gemak, wanneer ik afwijk van de norm . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.3 | Ik ga conflicten niet uit de weg . . . . .                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.4 | Ik durf regels te overtreden . . . . .                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.5 | Ik vind het leuk om gewoontes te doorbreken . . . . .             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.6 | Ik los problemen vaak op een afwijkende manier op . . . . .       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.7 | Ik durf kritiek te uiten . . . . .                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### 5. Zakelijk lef

- |     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Ik durf financieel risico te lopen . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.2 | Ik vind het moeilijk om tijd te investeren, wanneer de uitkomst onzeker is . . . . .     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.3 | Ik kan goed tegen financiële onzekerheid . . . . .                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.4 | Ik durf grote aankopen te doen, terwijl de gewenste informatie deels ontbreekt . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.5 | Ik vind het leuk om mijn spaargeld te beleggen in aandelen . . . . .                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.6 | Ik kan zakelijke risico's goed inschatten . . . . .                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Algemene vragen

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Anderen vinden dat ik veel lef heb . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Ik durf fouten te maken . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Ik stap vaak buiten mijn comfortzone . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Ik kan goed omgaan met tegenslagen . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Ik kan ongemak goed verdragen . . . . .   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Ik ga mijn angsten niet uit de weg . . . . .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. | Als informatie voor een keuze ontbreekt, durf ik te vertrouwen op mijn gevoel . . . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

BIJLAGE L Certificaat



**LEF ACADEMY**  
**CERTIFICAAT**

**LEF ACADEMY**

Lef Academy verklaard hierbij dat

Met goed gevolg heeft deelgenomen aan de training

Deze training omvat \_\_\_\_ dagdelen + totaal \_\_\_\_ dagdelen aan opdrachten.

Certificaatnummer: \_\_\_\_\_

Trainer: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_ - \_\_\_\_ - \_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_



De trainingen van Lef Academy B.V. zijn ontwikkeld onder supervisie van Prof. Mathieu Weggebarren (Technische Universiteit Eindhoven) en Prof. René ten Bos (Radboud Universiteit Nijmegen). Onze trainers en coaches zijn opgeleid en erkend door NOBCO erkende instituten.  
[www.lef-academy.nl](http://www.lef-academy.nl) [www.nobco.nl](http://www.nobco.nl) [www.tue.nl](http://www.tue.nl)



# Trainer Manual

## bij het Lef trainingstraject



*Verleg je grenzen - Verruim je blik - Vergroot je wereld*



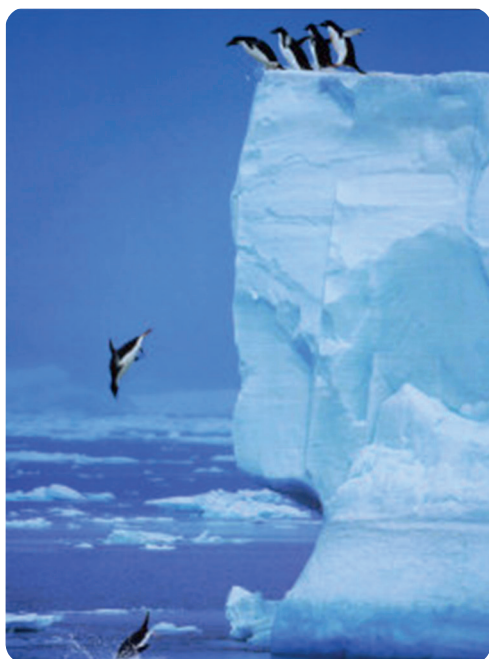
**LEFACADEMY**

versie: mei 2016



## Inhoud

Inleiding .....	3
Aandachtspunten bij de invulling van de trainersrol .....	4
a. Bewaken van veilige setting	
b. Speelruimte voor de trainer	
c. Stimuleren van motivatie	
2. Didactisch model en toelichting .....	5
3. Opbouw en planning van het Lef trainingstraject .....	7
4. Logboek deelnemersvoortgang .....	12



*Courage is not the absence of fear,  
but rather the judgment  
that something else  
is more important  
than fear.*

Ambrose Redmoon

## Inleiding

Beste collega,

Deze manual is bedoeld om nieuwe trainers/ coaches op weg te helpen bij de voorbereiding van het Lef trainingstraject. Hierbij wordt enige basiskennis verondersteld op het gebied van coaching, training, psychologie, sociologie en neurologie. Daarnaast is deze manual bedoeld voor de borging van de kwaliteit van het trainingstraject.

Deze handleiding biedt enerzijds een kader voor de beoogde inhoud, structuur en planning van dit trainingstraject en laat anderzijds bewust ruimte voor verschillende groepsdynamieken en de eigen stijl en inbreng van de uitvoerende trainers. De kaders in deze manual beogen houvast te bieden en trainers te onlasten, zodat ze minder afgeleid worden hoeven te worden door zorgen over de structuur en speelruimte, zodat de kwaliteit van hun aandacht kan toenemen en zij zich beter kunnen focussen op het leerproces van deelnemers.

De speelruimte van de trainer wordt in deze manual specifiek beschreven met betrekking tot het bewaken van groepsprocessen, het creëren van een veilige setting en het managen van de motivatie en aandacht boog van deelnemers. In de manual daarnaast een format (logboek) opgenomen waarin trainers over deelnemers zaken kunnen vastleggen over hun ontwikkelproces.

Vooreen goede begeleiding van deelnemers van het Lef trainingstraject dien je naast deze trainers manual te beschikken over de deelnemers manual ('course manual') en over de manual voor de door deelnemers aangewezen hulpcoaches ('coach manual'). Je kunt dan vragen over de Course Manual en de Coach Manual beantwoorden en naar deze manuals verwijzingen tijdens het trainingstraject.

Deze versie van de trainer manual bevat mogelijk nog onduidelijkheden. Koppel die in voorkomend geval graag terug aan de auteur. Ook suggesties voor aanvulling zijn van harte welkom.

*Tired of the chicken inside you?*



## 1. Aandachtspunten bij de invulling van de trainersrol

### A. Bewaken van veilige setting

Het trainen en begeleiden/ coachen van deelnemers in de context de thema's lef ontwikkeling en angstreductie vraagt extra aandacht voor het bieden en bewaken van een veilige setting. Deze is met name van belang omdat deelnemers zich daarin minder geremd voelen om zich kwetsbaar op te stellen. Hiertoe bespreek je dit aspect expliciet tijdens de eerste trainingsbijeenkomst (met bovenstaande toelichting of je eigen versie daarvan). Daarbij vraag je aan alle deelnemers commitment ten aanzien van de afspraak dat alle persoonlijke informatie die tijdens het trainingstraject gedeeld wordt ook vertrouwelijk behandeld wordt. Geef daarbij ook aan waarom je aantekeningen maakt in een logboek en dat deze ook vertrouwelijk blijven.

Een aantal onderdelen van het trainingstraject vragen met name om een veilige setting. Het gaat daarbij vooral om: de oefening 'confessions'; het delen van de aanleidingen en leerdoelen; het delen van voortgang en gebrek daaraan; de oefening bij het herkennen en aanpakken van belemmerende overtuigingen; de oefening bij het herkennen van zelfbedrog; de presentatie van de vuurproef (zie onderdeel 3 van deze manual: 'inhoud en planning'). Voorafgaand aan deze onderdelen en oefeningen verwijst je opnieuw naar dit thema en de daarover gemaakte afspraken. Het helpt bij het creëren van een veilige setting wanneer je jezelf tijdens de bijeenkomsten ook regelmatig kwetsbaar opstelt en je daartoe persoonlijke dingen deelt.

### B. Speelruimte voor de trainer

De kaders voor het trainingstraject in termen van timing en volledigheid van behandelde onderwerpen en oefeningen zijn in zekere mate flexibel. Wanneer je inschat dat een bepaald thema voor betreffende groep deelnemers extra relevant is, kun je besluiten dat onderdeel uitgebreider te behandelen en daar meer tijd voor te nemen. Het omgekeerde geldt in dat licht natuurlijk voor onderwerpen die duidelijk minder relevant blijken voor de groep. Het groepsproces is in dat geval leidend. In overleg met de groep (en je collega trainer) kan bij grotere afwijking worden overlegd of een onbehandeld thema belangrijk genoeg is om tijdens de volgende bijeenkomst alsnog behandeld te worden (en ten koste van welk ander thema dat wenselijk is).

De voorbeeld cases zoals vermeld of geïllustreerd op de powerpoint slides kun je op eigen inzicht aanvullen of vervangen door andere (eigen) praktijkvoorbeelden, wanneer je verwacht dat dit een beter effect heeft bij bepaalde deelnemers of de groep.

### C. Stimuleren van motivatie

Het kan voorkomen dat de motivatie van bepaalde deelnemers bij de start al, of gaandeweg vermindert. Soms neemt iemand vooral deel, omdat zijn of haar leidinggevende daarop aandringt. Ook komt het voor dat deelnemers de confrontatie met persoonlijke obstakels zwaar vinden, ze het verdragen van ongemak (buiten de comfortzone) te heftig vinden, of ontdekken dat hun leerdoelen erg ambitieus zijn. Je wordt geacht met verschillende van dit soort situaties ervaring te hebben en daarop adequaat in te kunnen spelen. Raadpleeg bij twijfel je collega trainer.

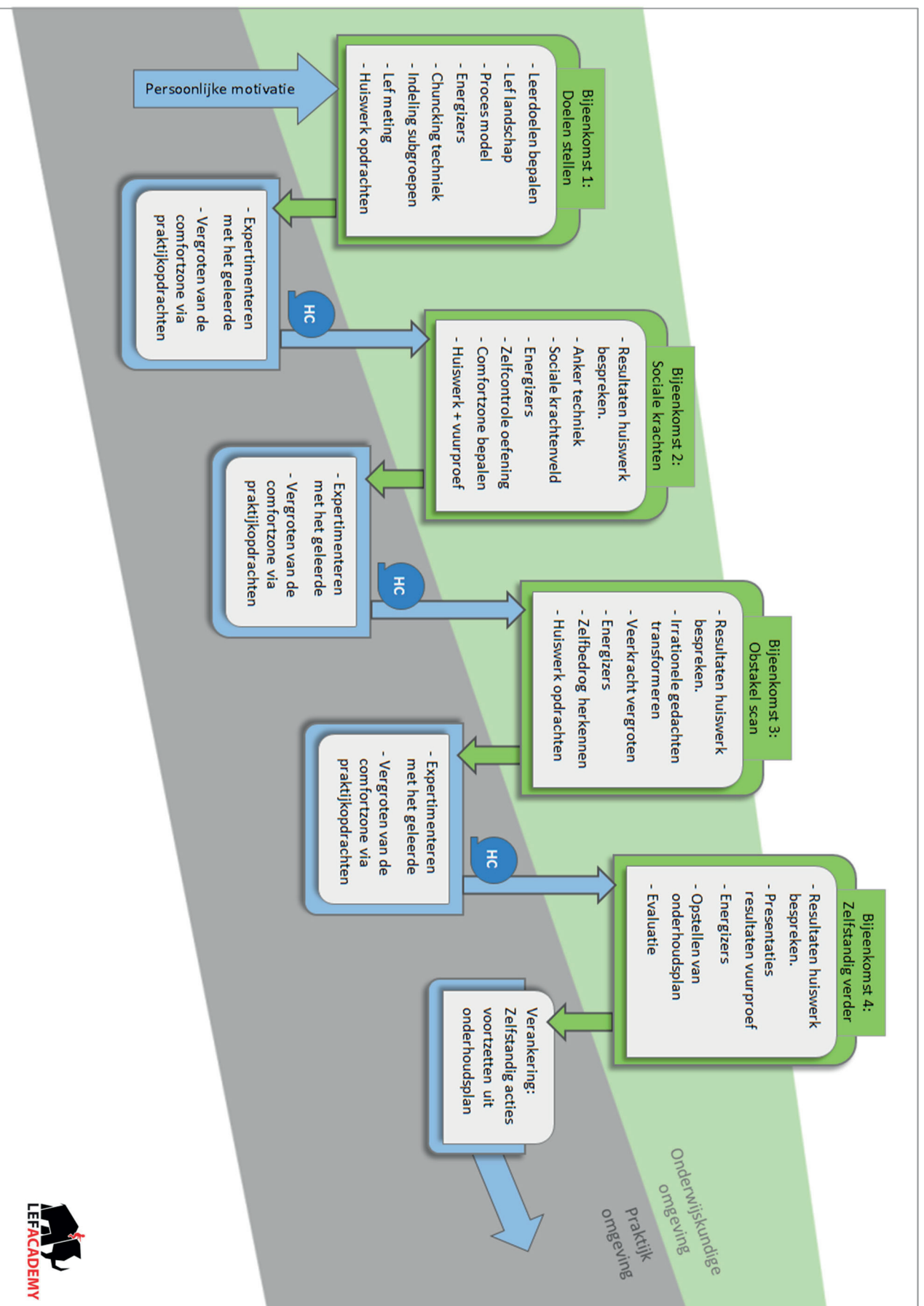
*Courage combines a perfect sensibility of measuring danger  
and a mental willingness to endure it.*

- William T. Sherman -

## 2. Didactisch model

Het Lef trainingstraject is verweven met een aantal onderwijskundige maatregelen (zie onderstaand model). De onderwijskundige omgeving vormt de kern van het trainingstraject. De intensiteit van de onderwijskundige aandacht en focus op kennisoverdracht maken geleidelijk steeds meer plaats voor toepassing in de praktijk (zoals te zien aan de afnemende groene balk). Tijdens de bijeenkomsten gebeurt dit tijdens oefeningen en in de praktijkomgeving van deelnemers via toepassen van opgedane inzichten en technieken op de eigen praktijkleerdoelen. De opgaande lijn van de beide balken illustreert de lef toename naarmate het aantal bijeenkomsten toeneemt. Deelnemers aan het Lef trainingstraject doorlopen 4 bijeenkomsten. Deze duren elk 6 tot 7 uur. Daarnaast besteden deelnemers 1 tot 1,5 uur per week aan het uitvoeren van praktijkopdrachten. Deelnemers doorlopen achtereenvolgens de volgende 15 stappen:

1. Deelnemers starten aan het Lef trainingstraject vanuit een persoonlijke behoefte om hun lef te vergroten in relatie tot bepaalde uitdagingen in hun werkomgeving (de grote blauwe pijl links in de figuur). Op basis van een wervingstekst met informatie over de inhoud en werkwijze van het traject besluiten geïnteresseerden zich aan te melden als deelnemer.
2. De 1<sup>e</sup> bijeenkomst start met het welkom heten en kennismaking door uitwisselen van verwachtingen over het trainingstraject en aanleidingen voor deelname.
3. Tijdens de 1<sup>e</sup> bijeenkomst wordt vervolgens gefocust op het formuleren en toetsen van persoonlijke leerdoelen van en door deelnemers. Zij koppelen hun praktijkopdrachten (de groene pijlen) aan deze doelen en vormen subgroepjes waarmee leerdoelen en verwachtingen en afspraken over betrokkenheid uitgewisseld. Vervolgens worden lef contexten en -technieken uitgelegd en toegepast, afgewisseld door energizers (zie figuur).
4. Deelnemers experimenteren in hun eigen praktijkomgeving met opgedane nieuwe kennis en vaardigheden middels uitvoering van praktijkopdrachten. Ieder deelnemer informeert de eerder door hem of haar zelf geworven persoonlijke hulpcoach bij de gekozen leerdoelen. Deze coach ziet toe op de voortgang en adviseert daarbij.
5. De 2<sup>e</sup> bijeenkomst start met het delen en nabespreken van de opgedane ervaringen van de deelnemers (de blauwe pijlen). Deelnemers ontvangen van elkaar en de trainer feedback over optimalisatie van transfer naar de praktijk.
6. Vervolgens worden lef-technieken en inzichten uitgelegd en toegepast (afgewisseld door energizers), wordt de vuurproef opdracht toegelicht en worden in subgroepjes nieuwe huiswerkopdrachten geformuleerd.
7. Deelnemers vervolgen lopende experimenten in hun praktijkomgeving en vullen deze aan met nieuwe. Deelnemers informeren hun persoonlijke hulpcoach over de nieuwe doelen en laten zich monitoren en adviseren bij de uitvoering van praktijkopdrachten.
8. De 3<sup>e</sup> bijeenkomst start met het delen en nabespreken van de opgedane ervaringen van de deelnemers. Daarbij wordt ingezoomd op het herkennen van uitstelgedrag en andere vormen van zelfbedrog en ontvangen ze overige feedback van elkaar en de trainer over optimalisatie van transfer naar hun eigen praktijk.
9. Vervolgens wordt tijdens deze bijeenkomst nagegaan in hoeverre de hulpcoaches vruchtbare bijdragen leveren en worden nieuwe lef-technieken en inzichten uitgelegd en toegepast (afgewisseld door energizers), wordt de vuurproef opdracht toegelicht.
10. Naarmate inzicht en succeservaringen bij deelnemers toenemen, wordt hen gevraagd grotere stappen buiten hun comfortzone te maken. De climax daarvan komt tot uiting in een persoonlijke 'vuurproef'. Deelnemers voeren deze extra grote uitdaging uit na de 3<sup>e</sup> bijeenkomst.
11. Tijdens de 4<sup>e</sup> en laatste bijeenkomst vindt de reflectie op de resultaten van het huiswerk plaats middels korte presentaties van deelnemers over de uitvoering en resultaten van hun vuurproef.
12. Daarna werken deelnemers tijdens deze bijeenkomst een persoonlijk onderhoudsplan uit met leerdoelen, beoogde technieken om daartoe in te zetten en een planing. Deelnemers wisselen deze plannen met elkaar uit en (na afloop van de bijeenkomst) met hun leidinggevende.
13. De bijeenkomst wordt afgesloten met een evaluatie en met de energizer 'vuurspuwen'.
14. Deelnemers werken (onder toezicht van hun hulpcoach) zelfstandig verder aan hun leerdoelen.
15. Na circa 4 maanden wordt met de deelnemers contact opgenomen voor om de (duurzame) effecten van het Lef trainingstraject en de resultaten van hun onderhoudsplan te evalueren.





### 3. Inhoud en planning van het trainingstraject

Onderstaand zijn van elk van de van de 4 bijeenkomsten de onderdelen en planningsindicaties weergegeven.

#### Dag 1 (1<sup>e</sup> trainingsbijeenkomst)

	Activiteit	duur
1.01	Inloop (vanaf ca. 9.10 uur) Deelnemers verwelkomen, cursusmaterialen uitreiken, koffie/ thee aanbieden	20 min.
1.02	Start (vanaf ca. 9.30 uur) Kader voor eerste dag en de overige dagen toelichten <ul style="list-style-type: none"><li>• Trainingsdoelen en globale inhoud en structuur toelichten</li><li>• Huishoudelijke zaken en werkwijze tijdens trainingstraject</li><li>• Eventuele vragen beantwoorden</li></ul>	20 min.
1.03	Korte kennismaking met deelnemers <ul style="list-style-type: none"><li>• Individuele aanleidingen, doelen en verwachtingen bevragen</li><li>• Achtergrond, motieven en aanpak van de trainer overbrengen</li></ul>	20-30 min.
1.04	Betekenis van lef in de praktijk <ul style="list-style-type: none"><li>• Verkennen vanuit ervaringen deelnemers</li><li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise en werkdefinitie geven</li></ul>	15 min.
1.05	Lef energizer 1 <ul style="list-style-type: none"><li>• Stapsgewijs uitwisselen van snoepjes</li><li>• Kort evalueren van ervaringen van deelnemers (gevoelens en gedachten vooraf, tijdens en achteraf)</li></ul>	10 min.
1.06	Pauze 1	15 min.
1.07	Waarom lef ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Deelnemers verkennen in subgroepjes contexten waarin ze lef zinvol vinden</li><li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li></ul>	30 min.
1.08	Lef in praktijkcontexten <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorbeelden geven van fysieke, sociale, zakelijke en psychologische contexten</li><li>• Eventuele vragen beantwoorden</li><li>• Inschatting van lef niveau door deelnemers in de verschillende contexten</li></ul>	20 min.
1.09	Comfort zone (versus learning zone en panic zone) <ul style="list-style-type: none"><li>• Toelichten van het principe/ model</li><li>• Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li><li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li></ul>	30 min.
1.10	Ontwikkelbaarheid van lef <ul style="list-style-type: none"><li>• Verkennen vanuit ervaringen deelnemers a.h.v. discussie</li><li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li></ul>	15 min.
1.11	Pauze 2	30-35 min.
1.12	Procesbenadering van lef in de praktijk <ul style="list-style-type: none"><li>• Praktijkcontexten van deelnemers verkennen</li><li>• Per aangereikte context alle processtappen herkenbaar maken</li></ul>	30 min.
1.13	Lef energizer 2 <ul style="list-style-type: none"><li>• Trustfall 2.0: deelnemers laten zich vanaf een stoel (op een tafel) vallen en worden door de andere deelnemers opgevangen</li><li>• Evalueren ervaring, gevoel en gedachten vooraf, tijdens en achteraf)</li><li>• Koppeling aan processtappen</li></ul>	20-30min.

1.14	<b>Chunking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichten van de techniek, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers in subgroepjes laten toepassen op eigen doelen</li> <li>• Resultaten nabespreken en feedback geven</li> </ul>	30-40 min.
1.15	<b>Pauze 3</b>	10 min.
1.16	<b>Functionies en oorsprong van angst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A.h.v. discussie verkennen van functies en verklaringen</li> <li>• Aanvullen vanuit expertise en koppelen aan relevante proces stappen</li> </ul>	10-15 min.
1.16	<b>Demystifying</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichten van de techniek, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers in subgroepjes laten toepassen op eigen doelen</li> <li>• Resultaten nabespreken en feedback geven</li> </ul>	25-30 min.
1.17	<b>Wrap up</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactief samenvatten van leermomenten van deze bijeenkomst</li> </ul>	10-15 min.
1.18	<b>Praktijkopdrachten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huiswerk toelichten en laten concretiseren (SMART). Eerst zelf, daarna in subgroepjes laten uitwisselen, aanvullen, stretchen (challengen).</li> <li>• Deelnemers vragen een vriend(in) of collega voor rol van ondersteunend coach</li> </ul>	30 min.

## Dag 2 (2<sup>e</sup> trainingsbijeenkomst)

	Activiteit	duur
2.01	<b>Inloop (vanaf ca. 9.10 uur)</b> Deelnemers verwelkomen, koffie/ thee aanbieden e.d.	20 min.
2.02	<b>Start (vanaf ca. 9.30 uur)</b> Kader voor tweede bijeenkomst toelichten	5-10 min.
2.03	<b>Kort opfrissen wat vorige bijeenkomst aan bod gekomen is</b>	15 min.
2.04	<b>Resultaten praktijkopdrachten (huiswerk) bespreken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkvoorbeelden van trainer ('practice what you preach')</li> <li>• In hoeverre lukte het? Welke evt. obstakels ervaren deelnemers?</li> <li>• Welke feedback kregen deelnemers van hun ondersteunend coach?</li> </ul>	50-60 min.
2.05	<b>Pauze 1</b>	15 min.
2.06	<b>Ankertechiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De trainer laat deelnemers verschillende beeld en geluidsankers ervaren</li> <li>• Evalueren van de ervaren effecten (gedachten, gevoel)</li> <li>• Toelichting op de techniek, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> </ul>	20-25 min.
2.07	<b>Chunking (aanvulling n.a.v. praktijkervaringen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In subgroepjes laten bekijken hoe leerdoelen beter 'gechunkt' kunnen worden</li> <li>• Rondlopen en begeleiden</li> </ul>	30 min.
2.08	<b>Sociale Krachtenveld (I) Adaptatie/ synchronisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li> <li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li> </ul>	30 min.
2.09	<b>Pauze 2</b>	30-35 min.

2.10	Sociale Krachtenveld (II) Sociale rollen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li> <li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li> </ul>	30 min.
2.11	Sociale Krachtenveld (III) Social support assumption test <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichting op de techniek, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li> <li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li> </ul>	30 min.
2.12	Sociale Krachtenveld (IV) Backup planning (implementatie intentie) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichting op de techniek, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li> <li>• Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li> </ul>	30 min.
2.13	Pauze 3	15 min.
2.14	Impulscontrole <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introductie van het thema a.h.v. kort filmpje</li> <li>• Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>• Deelnemers laten ervaren in oefening (bakken met ijswater)</li> <li>• Nabespreken ervaringen deelnemers</li> </ul>	30 min.
2.15	Wrap up <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactief samenvatten van leermomenten van deze bijeenkomst</li> </ul>	10-15 min.
2.16	Vuurproef <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuurproef opdracht (huiswerk voor 4<sup>e</sup> dagdeel) aankondigen en toelichten</li> </ul>	10 min.
2.17	Praktijkopdrachten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huiswerk toelichten en laten concretiseren (SMART) Eerst zelf, daarna in subgroepjes laten uitwisselen, aanvullen, stretchen.</li> </ul>	30 min.

### Dag 3 (3<sup>e</sup> trainingsbijeenkomst)

	Activiteit	duur
3.01	Inloop (vanaf ca. 9.10 uur) Deelnemers verwelkomen, koffie/ thee aanbieden e.d.	20 min.
3.02	Start (vanaf ca. 9.30 uur) Kader voor derde bijeenkomst toelichten	5-10 min.
3.03	Kort opfrissen wat vorige bijeenkomst aan bod gekomen is	15 min.
3.04	Lef energiser (menselijke knoop) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort nabespreken ervaringen van deelnemers</li> </ul> Link met lef deelprocessen en leerdoelen bespreken	10-15
3.05	Resultaten praktijkopdrachten (huiswerk) bespreken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkvoorbeelden van trainer ('practice what you preach')</li> <li>• In hoeverre lukte het? Welke evt. obstakels ervaren deelnemers?</li> <li>• Welke feedback kregen deelnemers van hun ondersteunend coach?</li> </ul>	50-60 min.
3.06	Pauze 1	15 min.
3.07	Herkaderen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichten van de techniek</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers plenair laten toepassen op korte casus en een eigen leerdoel</li> </ul>	30 min.
3.08	<b>Zelfbedrog</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>Deelnemers laten toepassen op eigen uitdagingen</li> <li>Samenvatten en aanvullen vanuit expertise</li> </ul>	60 min.
3.09	<b>Pauze 2</b>	30-35 min.
3.10	<b>Mission (im)possible (extinctie)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitleggen van de oefening en opties voor uitvoering</li> <li>Deelnemers gaan buiten in tweetallen verschillende lef uitdagingen aan</li> <li>Nabespreken van ervaringen en resultaten</li> </ul>	60 min.
3.11	<b>Overtuigingen (I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introductie op irrationele gedachten/ angsten (belemmerende overtuigingen)</li> <li>Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> </ul>	30 min.
3.12	<b>Pauze 3</b>	10 min.
3.13	<b>Wrap up</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interactief samenvatten van leermomenten van deze bijeenkomst</li> </ul>	15 min.
3.14	<b>Praktijkopdrachten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huiswerk (vuurproef) verder laten concretiseren. Eerst zelf, daarna in subgroepjes laten uitwisselen, aanvullen, stretchen (challengen).</li> </ul>	40 min.

#### Dag 4 (4<sup>e</sup> trainingsbijeenkomst)

	Activiteit	duur
4.01	Inloop (vanaf ca. 9.10 uur) Deelnemers verwelkomen, koffie/ thee aanbieden e.d.	20 min.
4.02	Kader voor vierde bijeenkomst toelichten	5 min.
4.03	Interactief opfrissen wat vorige bijeenkomsten aan bod gekomen is	20 min.
4.04	Resultaten praktijkopdrachten (huiswerk) laten presenteren <ul style="list-style-type: none"> <li>Praktijkvoorbeelden van trainer ('practice what you preach')</li> <li>Presentaties van individuele 'vuurproef' opdrachten</li> <li>Individuele feedback geven op resultaten</li> </ul>	60-70 min.
4.05	<b>Pauze 1</b>	15 min.
4.06	<b>Lef oefening (confessions)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers stellen zich kwetsbaar op door persoonlijke ervaring te delen</li> <li>Ook de trainer deelt een bijzondere persoonlijke ervaring</li> <li>Nabespreking effect, doel (en discretie afspraak)</li> </ul>	50 min.
4.07	<b>Overtuigingen (II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers verkennen subgroepjes hun belemmerende/ irrationele gedachten</li> <li>Resultaten nabespreken/ feedback geven, aanvullen vanuit expertise</li> <li>Transformatietechniek toelichten</li> </ul>	35-40 min.
4.08	<b>Pauze 2</b>	15 min.
4.09	<b>Veerkracht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toelichting op het mechanisme, toepassingsgebied en aanpak, link met proces</li> <li>Verkennen en bespreken van ervaringen van deelnemers</li> </ul>	30 min.

4.10	Lef onderhoudsplan <ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers kiezen doelen, obstakels en tools om aan te blijven werken Eerst zelf, daarna in subgroepjes laten delen en stretchen.</li> </ul>	45 min.
4.11	Pauze	15 min.
4.12	Lef oefening (vuurspuwen) <ul style="list-style-type: none"> <li>Toelichting van techniek, veiligheidsvoorwaarden en demonstratie</li> <li>Deelnemers proberen het onder supervisie zelf om beurten</li> <li>Kort nabespreken van ervaringen (en uitwisselen foto's en filmpjes)</li> </ul>	45 min.
4.13	Evaluatie en uitreiking certificaten <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitreiking certificaten</li> <li>Gezamenlijk nabespreken en daarna individueel schriftelijk evalueren van onderdelen van het trainingstraject</li> </ul>	30 min.
4.14	Borrel <ul style="list-style-type: none"> <li>Napraten onder genot van enkele drankjes en versnaperingen</li> </ul>	15-?? min.



*Courage is rightly esteemed the first of human qualities  
because it is the quality which guarantees all others.*

- Winston Churchill -



#### 4. Trainerslogboek

Tijdens het trainingstrajecten houd je als trainer op individueel niveau per bijeenkomst (middels onderstaand logboek) bij in hoeverre de toegepaste onderdelen van de training het beoogde effect hebben. Maak daarin ook aantekeningen over mogelijke oorzaken van vertraagde voortgang. Kopieer dit logboek (digitaal) voor elke bijeenkomst van het trainingstraject die je verzorgt en wissel de ingevulde formulieren uit met je collega trainer bij het trainingstraject ruim voor aanvang van de volgende bijeenkomst.

Voortgangsformulier deelnemers		Trainerslogboek
Naam trainer:		Datum bijeenkomst:
Geef onderstaand per deelnemer aan in hoeverre de verschillende onderdelen van de trainingsbijeenkomst bijdragen aan de beoogde resultaten.		
Naam deelnemer 1		
Naam deelnemer 2		
Naam deelnemer 3		
Naam deelnemer 4		
Naam deelnemer 5		
1/2		

Voortgangsformulier deelnemers		Trainerslogboek
Naam deelneme 6		
Naam deelnemer 7		
Naam deelnemer 8		
Naam deelnemer 9		
Naam deelnemer 10		
Opmerkingen/ bijzonderheden m.b.t. de bijeenkomst:		
2/2		

*Verleg je grenzen - Verruim je blik - Vergroot je wereld*



## BIJLAGE N Antwoorden van participanten aan de peer consultations

Het Lef trainingstraject is gevalideerd met  $\alpha$ -tests en  $\beta$ -tests. Aan de  $\alpha$ -tests (peer consultations) deden totaal 18 personen mee. Een deel van hen is middels één op één gesprekken geraadpleegd, een deel is via een panel bijeenkomst geraadpleegd en een deel via beide methoden (zie bijlage C).

### Bijlage N.1 Antwoorden verkregen tijdens panel bijeenkomst en één op één peer consultations

Met 8 deskundigen is een panel bijeenkomst gehouden, waarbij deskundigen elkaar kunnen aanvullen. Het overzicht is opgenomen in bijlage C. Tijdens deze bijeenkomst is gefocust op drie vragen. Deze vragen, de antwoorden daarop en de bronnen zijn onderstaand weergegeven. In de tabel daar onder zijn de resultaten weergegeven van de één op één peer consultations. De uitgebreide antwoorden zijn beschreven in paragraaf 8.1.1 en 8.1.2.

Vragen:

1. Zullen de gebruikte bouwstenen in het ontwikkelde Lef trainingstraject naar verwachting bijdragen aan het (duurzaam) bevorderen van het lef van deelnemers?
2. Op welke wijze kunnen de gekozen bouwstenen eventueel anders kunnen worden vormgegeven, waardoor een sterker beoogd effect verwacht kan worden?
3. Welke aanvullende bouwstenen (inzichten, oefeningen, tools) kunnen ook bijdragen aan lef bevordering?

	Pan 01 *)	Pan 02	Pan 03	Pan 04	Pan 05	Pan 06	Pan 07	Pan 08
<b>Sociale rolconflicten</b>						X		
<b>Implementatie intentie</b>			X					
<b>Minder volle planning</b>	X			X	X			X
<b>Serendipity</b>								X
<b>Versterken van gezond functioneren</b>		X	X			X		
<b>Veerkracht</b>						X		
<b>Intake gesprekken</b>	X			X			X	
<b>Onderhoudsplan</b>		X		X	X		X	

\*) Pan = Panel lid

	Des 01 *)	Des 02	Des 03	Des 04	Des 05	Des 06
<b>Betrokkenheid leidinggevenden</b>		X				X
<b>Tell, tell, tell</b>	X					
<b>Procesbenadering als structuuranker</b>		X	X			X
<b>Mede cursisten als leerbron</b>	X		X	X	X	
<b>Focus op selectie van lef contexten</b>		X	X		X	
<b>Woordkeus bij lef aanleidingen</b>		X				
<b>Alternatieve werkvormen</b>	X		X	X	X	

\*) Des = Deskundige

## **Bijlage N.2 Antwoorden verkregen tijdens één op één gesprekken in verkenningfase**

In paragraaf 8.1 zijn de resultaten beschreven van de peer consultations, welke in het ontwerp zijn verwerkt: (Betrokkenheid leidinggevend, Tell, tell, tell, Procesbenadering als structuuranker, Mede cursisten als leerbron, Focus op selectie van lef contexten, Woordkeus bij lef aanleidingen, Alternatieve werkvormen). Onderstaand zijn de resultaten weergegeven van de peer consultations in de oriënterende fase.

Tijdens deze één op één gesprekken is gefocust op vier vragen. Deze vragen en de samenvatting van de antwoorden daarop (en van de vervolgvragen en ongeplande adviezen) zijn onderstaand weergegeven. De talloze literatuurtips zijn daarbij buiten beschouwing gelaten.

1. Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?
2. In welke situaties (gerelateerd aan arbeidsorganisaties) kunnen mensen baat hebben bij lef?
3. Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?
4. Hoe zou lef in dit verband gedefinieerd kunnen worden?

### **1. Drs. Rob Faltin** (functie(s): Angstreductie coach, Psycholoog, Auteur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Oefeningen in de praktijk, bij voorkeur met vreemde mensen en ongemakkelijke situaties.
- Laat deelnemers die herhalen en laat ze reflecteren op de mate van ervaren ongemak en angst (dit neemt normaal gesproken altijd af.
- Laat ze angsten concretiseren en groter maken. Het benoemen ervan haalt een stuk van de lading af en maakt het onbewuste deel bewust, zodat je ermee kunt werken.
- Je kunt op verschillende manieren deelnemers woede laten opwekken. Dit helpt vaak om de minder sterke emotie angst te overwinnen.
- Door toepassen van de 'rechtbankmethode' 9hij verwijst naar zijn boek 'Plankenkoorts') kun je irrationele gedachten ontrafelen en ombuigen naar behulpzame gedachten.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoord:

- Let er goed op dat je geen deelnemers aantrekt die erg weinig lef hebben. De kans is groot dat zij kampen met bepaalde angststoornissen of andere psychiatrische problematiek. Zij hebben andere hulp nodig. De beoogde trainingstraject brengt hen dan veel te vaak in hun paniczone en daar ontwikkelen ze zich niet. Probeer mensen vooraf te helpen bij het inschatten van hun lef niveau. Ontwikkel daar bijvoorbeeld een tool voor of kijk of zoiets al bestaat.

Vraag: Hoe zou lef in dit verband gedefinieerd kunnen worden?

Antwoord:

- Wat mij betreft heeft het vooral te maken met het kunnen terugbrengen van angsten tot functionele en reële proporties. Angst helemaal weghalen of blokkeren is niet verstandig.

Overig advies:

- Laat de deelnemers werken, zij willen lef ontwikkelen, dus niet teveel helpen of voorkauwen! Een goede (effectieve) trainer is een luie trainer.

### **2. Drs. Loes Heuts** (functie(s): Coach, Adviseur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:



- Probeer verbinding te maken met drijfveren van deelnemers. Wanneer ze hun angsten niet kunnen rijmen met hun drijfveren en kernwaarden worden ze intrinsiek gemotiveerd om die mismatch te herstellen. Hetzelfde geldt voor de verbinding met imago, maar daarmee trigger je al snel extrinsieke oppervlakige motivatie.
- Confronteer ze met hun comfortzone door 'safety need versus growth needs te laten bespreken. Vaak worden ze dan bewust van een intern belangenconflict, waarbij growth needs uiteindelijk (geleidelijk) voorrang krijgen. Je kunt op dat gebied ook nog dieper gaan en andere conflicten boven tafel halen. Mensen volgen graag hun gevoel, maar dat helpt ze niet altijd, want angst blijkt daadwerkelijk een slechte raadgever.
- Nieuwe en uitdagende situaties kunnen een soort lichte paniek geven bij mensen. Als ze in die emotie zitten raken ze het overzicht sneller kwijt en laten ze hun doel varen. Door het 'coach model' kunnen ze snel weer overzicht en balans krijgen in zo'n situatie en in de richting van hun doel blijven gaan.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoord:

- Dat hangt er helemaal vanaf welke risico's ze te maken hebben of willen hebben. Sommige mensen vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk, anderen geld verdienen. Dat vraagt om een andere inhoud.

Overig advies:

- Angst mag er zijn. Het heeft een functie en die mag gekend worden. Daarna kunnen mensen het vaak veel makkelijker loslaten. Er zijn wel mindfulness oefeningen die daarbij helpen.
- Het niet erkennen en accepteren van schaduwkanten kan ontwikkeling vertragen. En dat vergt ook lef, maar stimuleert het vervolgens ook stimuleert lef, want mensen mogen daarna bijvoorbeeld makkelijker fouten maken van zichzelf.

### 3. Drs. Nicole van Hooy (functie(s): Trainer, Adviseur, Manager)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Probeer deelnemers voor het einde van een bijeenkomst altijd in de actie modus te helpen. Je kunt ze met het '3x3' of het '4x4 principe' vrij makkelijk activeren door ze een paar minuten in steekwoorden op te laten schrijven: Wat gaat u de komende 3 uur nog doen i.r.t. het doel dat u net formuleerde? Al is het een sms-je of telefoontje of iets opzoeken op internet En de komende 3 dagen ? en de komende 3 weken? Zeker bij een kortere workshop of lezing maak je het in korte tijd toch minder vrijblijvend en mensen vinden dat ook nuttig.
- Als ik jonge leidinggevendenden begeleid merk ik dat ze ambitieuze hoge doelen stellen en vervolgens daar al snel de weg in kwijt raken en terugkrabbelen. Het helpt dan om het grotere doel in kleine doelen op te knippen. Dat geldt voor allerlei uitdagende situaties, mits je de tijd hebt om het rustig op een rijtje te zetten. Bij echt urgente situaties kan dat niet.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoord:

- Ik weet niet of mensen aan hun lef willen werken, wanneer ze daarover op zich tevreden zijn, ookal zouden ze er wel degelijk baat bij hebben. Ze moeten toch een pijn voelen, een discrepantie tussen hun huidige en gewenste situatie. Ik denk dat ambitieuze types zoals trainees of de zogenaamde high potentials er wel gevoelig voor zijn, want die moeten nog allerlei hoge verwachtingen waar gaan maken en het is aannemelijk dat extra lef daar bij gaat helpen.

Overig advies:

- Zorg dat je qua afwisseling het accent legt op toepassen en ervaren, niet meer dan een derde overdracht van kennis en inzichten.
- Deelnemers leren niet alleen van de trainer, maar net zozeer van elkaar en hun ervaringen. Laat ze in subgroepjes daarom regelmatig ervaringen uitwisselen, nadat je een case of techniek hebt uitgelegd.

#### **4. Ir. Henk Heijnen** (functie(s): HR manager, Adviseur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Bij verschillende competenties blijkt voorbeeldgedrag van rolmodellen goed te werken. Je zou deelnemers hun eigen rolmodellen kunnen laten zoeken en ook kunnen laten bevragen of steunen.
- Ik kreeg ooit het advies van een coach om te proberen lef uit te stralen (zonder het te hebben). Fake it till you make it, zeg maar. Maar hij noemde dat 'as-if-framing'. Het werkte werkt prima richting anderen. Die term kun je opzoeken.
- Sociale steun wordt vaak verkeerd ingeschat, daar is onderzoek over. En dat is van belang als het om lef gaat, want de kans op afwijzing door anderen weerhoudt mensen onnodig vaak van ontwikkelkansen die bij uitdagingen ontstaan. Als ze die sociale steun zouden toetsen weten ze beter waar ze aan toe zijn en kunnen ze het sociale risico veel beter meewegen.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoorden:

- Bij reorganisaties zie je meestal dat er ook een sociaal plan wordt gemaakt en dat er outplacement trajecten bij horen. Mensen die boventallig zijn krijgen dan de gelegenheid aan zichzelf te werken en daar is alle reden toe, want ze moeten zichzelf toch leren verkopen en gaan naar een nieuwe omgeving. Ik denk dat zowel de organisatie als die groep er wel oren naar heeft.
- Bedrijven zijn de laatste 10 jaar ongeveer vaker op zoek naar gedrag dat ondernemend genoemd wordt. Soms gaat dat meer over zelfstandiger durven zijn en zelf keuzes durven maken en soms gaat het meer om initiatief nemen en met ideeën komen. Het gaat wel bijna altijd om het kunnen omgaan met de snellere veranderingen. Wellicht kun je daarop aanhaken. En lef is nodig om te innoveren, want dan moeten medewerkers gewoonten en kaders ter discussie durven stellen en fouten durven maken.
- Naast lef van het individu zijn er ook typische groepsuitdagingen in bedrijven. De ene afdeling of organisatie heeft meer lef dan de andere en dan kan grote voordelen opleveren. Lef op groepsniveau bevorderen kan dus ook interessant zijn, maar dan speel je in op andere dynamieken en die moet je dan ook doorgronden.

Overig advies:

- Een goede trainer moet zich bewust zijn van zijn ego en die los kunnen laten. Je hoeft niet te laten zien hoeveel je weet en zeker niet hoeveel lef je zelf hebt. Je mag wel prikkelen en inspireren, maar het doel is niet dat ze jou interessant of moedig vinden, maar dat zij kunnen en willen groeien in lef

#### **5. Leon van der Zanden** (functie(s): Trainer, Cabaretier)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Ik heb goede ervaringen met fysieke oefeningen die tot een zekere uitputting leiden. Als je zo'n breekpunt bereikt komen ze bij hun emoties en daar kun je mee werken. Meestal ontdek je dan waar de weerstand vandaan komt en kun je daarmee aan de slag.

- Ik laat mensen persoonlijke verhalen vertellen, bijvoorbeeld over 'life changing events'. Daarbij komen hun waarden, angsten en motivatie vaak duidelijk naar boven en dan weet je wie zich op welk vlak ontwikkelt of zou mogen ontwikkelen.
- Ik merk dat veel mensen meer lef krijgen door drama oefeningen en theatersport. Het is ook laagdrempelig, omdat ze dan in een rol stappen en eigenlijk aan het acteren zijn. Het helpt daarbij dat ze echt in de huid van een ander kunnen kruipen en zich voorstellen hoe het is om andere eigenschappen te hebben dan zij zelf hebben.

Vraag: Hoe zou lef in dit verband gedefinieerd kunnen worden?

Antwoord:

- Het heeft wat mij betreft veel te maken met in de spiegel durven kijken en jezelf durven accepteren. En met emoties durven uiten en durven dromen en daarbij concrete uitdagende doelen durven stellen en delen met je omgeving.

Overig advies:

- Lef of het willen laten groeien daarvan kan als iets zwaars worden beleefd, omdat je buiten je comfortzone moet en omdat je kwetsbaar moet opstellen. Terwijl lef iets speels heeft en dat ook zou moeten en kunnen zijn. Ik denk dat je mensen daarmee beter triggert dan met de benadering van lef dat zwaar is en offers vraagt.
- Niet iedereen vind lef iets dat je moet hebben. Niet iedereen ziet het even positief. Sommige mensen kunnen erin doorschieten en kunnen roekeloos zijn. En dat kan anderen er weer allergisch voor maken. Het vergt überhaupt al behoorlijk veel lef om aan jezelf toe te geven dat je vind dat je te weinig lef hebt. Niet iedereen zijn zelfbeeld kan dat even goed aan.

## 6. Drs. Vanja Mol (functie(s): Adviseur, Trainer)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Met persoonlijkheidstesten kun je er achter komen in hoeverre lef en lef ontwikkeling bij iemand past en op welke vlakken het vooral meerwaarde kan bieden. Ik heb goede ervaringen met de Spiral Dynamics benadering, daar zijn er meer van natuurlijk. Elk karaktertype heeft zijn eigen uitdagingen en valkuilen, daar zoomen bijvoorbeeld de Enneagram en Belbin typering onder andere op in. Bij die typische uitdagingen speelt lef vaak een rol, maar wel in verschillende varianten. Bij de één ligt de uitdaging meer op sociaal lef en bij de ander meer op psychologisch of fysiek lef.
- Bij timide of wat angstige mensen pas ik provocatief coachen toe; daarbij lok ik bewust weerstand en frustratie uit. Ik zoek ik de grenzen van mensen op, totdat ze assertief reageren en die grens aangeven. Ze kunnen best boos reageren, maar daar ben ik ook op uit, want dan krijgen ze meer lef en meer energie om obstakels aan te pakken.

Vraag: Hoe zou lef in dit verband gedefinieerd kunnen worden?

Antwoord:

- Dat vind ik heel moeilijk. Je kunt zoveel aspecten aan lef koppelen als je het gaat ontrafelen. Daar moet je dus zelf keuzes in maken hoe je lef wil zien denk ik.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoorden:

- Als je je richt op context van organisaties verwacht ik dat leidinggevenden, of mensen die willen gaan leidinggeven wel veel te maken krijgen met uitdagingen waar lef voor nodig is.
- En ook bij beroepen of rollen waar creativiteit en innovatie belangrijk zijn. Daarvoor moeten mensen out of the box durven denken en handelen en afwijkende ideeën durven delen met het risico dat anderen je raar vinden en andere weerstanden tegen verandering.

- Ik denk dat mannen lef vaak anders beleven dan vrouwen en dat geldt ook voor angsten. En onderling zijn daar in die twee groepen ook weer grote verschillen. Misschien moet je die wel als aparte doelgroepen benaderen.

Overig advies:

- Als je je richt op een trainingstraject moet je je ook afvragen hoe je de balans kiest tussen lef bevorderen door obstakels te herkennen en aan te pakken tegenover het versterken van functioneel gedrag. Een training is geen therapie. In de positieve psychologie wordt meer naar het laatste gekeken, dus daar kun je denk ik veel uithalen.

## **7. Dr. Teun van Aken** (functie(s): Lector, Trainer, Manager, Adviseur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Lef zal in in de kern in veel gevallen neerkomen op een afweging van risico tegen opbrengst. Bewust of onbewust nemen mensen veelal gecalculerde risico's, waarbij ze hun taxatie hoe groot de kans is dat een gebeurtenis goed afloopt, afwegen tegen de taxatie hoeveel dat oplevert. Die taxaties kunnen door allerlei cognitieve bias verstoord en verkleurd worden. Daar kun je deelnemers wellicht van bewust maken.
- Lef is maar voor een deel zichtbaar. Ook niet of minder zichtbare vormen van lef kunnen van groot belang zijn voor een persoon of organisatie. Die vormen zou ik ook benoemen en illustreren.

Vraag: Hoe zou lef in dit verband gedefinieerd kunnen worden?

Antwoorden:

- In de Engelse taal heb je allerlei verschillende termen voor begrippen die met lef te maken hebben; aanpalende begrippen; courage, valor, audacity, vigour, boldness, guts, rashness, brave. Je kunt er alle kanten mee op. Je zou ook in andere talen kunnen kijken naar synoniemen. Wil je een brede definitie of een smalle. Ik zou het in het begin heel breed houden en naarmate je meer aspecten afbakent wordt je definitie vanzelf ook meer beperkt.
- Het hangt er ook vanaf waar je je 'body of knowledge' aan wil ontlelen. Focus je op psychologie en sociologie, of neem je ook fysiologie en neurologie mee? En waar leg je dan het accent?
- Je kunt ook kijken naar wat je relevant vindt aan lef of wat door andere stakeholders als waardevol gezien wordt en op bgrond daarvan bepalen welk soort lef je zou willen beïnvloeden. Proactief lef heeft bijvoorbeeld andere dingen te bieden dan reactief lef. M.a.w. soms kiest iemand voor lef en soms overkomt het je.

Overig advies:

- Ned Herrmann laat zien dat totaal 4 soorten denkvoorkeuren een oorsprong hebben in het brein. Eén van die voorkeuren neigt duidelijk meer naar avontuur, exploratiedrift en uitdaging. Dat voorspelt gedrag en eigenschappen die gekoppeld zijn aan lef lijkt me, maar die samenhang kun je te onderzoeken.
- Culturen verschillen in de manier waarop ze lef waarderen. In het nederlandse leger worden heldendaden letterlijk ontmoedigd, terwijl dat in de Verenigde Staten wordt aangemoedigd. Je kunt in dat licht ook bijvoorbeeld Rijnlandse versus de Angelsaksische cultuurverschillen erbij betrekken.

## **8. Drs. Tom Luken** (functie(s): Lector, Adviseur, Coach)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Mensen hebben sterke behoefte aan duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt. Functiebeschrijvingen voorzien daar voor een deel in. Die behoefte kan sterker zijn dan de behoefte aan veiligheid en comfort. Organisaties waarin lef expliciet en formeel (via functieprofielen) verwacht wordt profiteren daarvan. In het leger zie je deze aanpak regelmatig.
- Als het gaat om lef gaat kunnen organisatiebelangen persoonlijke belangen in tegenstelling met elkaar zijn. Of een doel door de inzet van lef wordt nagestreefd als positief wordt gezien is sowieso een kwestie van perceptie. Soms is het duidelijk, wanneer organisaties wetten overtreden. Dan heeft iemand lef nodig om klokkenluider te zijn.
- Je kunt ontwikkelingsfasen linken aan typische uitdagingen. In de pubertijd worstelen mensen met veel onzekerheden en met zelfstandigheid, terwijl 40+ ers meer bezig zullen zijn met oog krijgen voor je zwakke kanten en de eerste aftakeling van het lichaam of met varianten op de bekende 'midlife crisis'.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoord:

- Wanneer mensen op een kruispunt in hun loopbaan komen en een nieuwe richting moeten kiezen ervaren ze vaak onzekerheden en angst. Zij kunnen dan baat hebben bij wat extra lef. Mensen blijven sowieso meestal veel langer in een baan zitten (in hun comfortzone) dan goed is voor henzelf en de organisatie.

Overig advies:

- Organisaties die lef echt als belangrijk gewenst gedrag beschouwen willen dat je ze helpt bij het inrichten van instrumenten om het gedrag in de organisatie te borgen. Je moet dan bekijken hoe je het kunt vertalen naar werving & selectie en naar beoordelen en ontwikkelen. Dat betekent dus ook dat lef dan wel meetbaar gemaakt moet worden. En zoals al gezegd ook in functiebeschrijvingen, maar dat wordt meestal bij werving al meegenomen.
- Mensen realiseren zich niet dat je ook angst kunt hebben voor succes. In die gevallen denken ze in de richting van 'Als ze mij succesvol vinden, gaan ze me straks ook vragen om allerlei moeilijke of uitdagende klussen te doen. En dan moet ik die hoge verwachtingen blijven waarmaken.' Ze associeren succes dan met ongemak en angst voor afwijzing.

## 9. Drs. Leo Kuijpes (functie(s): Bedrijfspsycholoog, Adviseur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Er worden wel correlaties met lef en karaktertrekken uit de 'Big Five' gesuggereerd die ik aannemelijk vind. Een hoge score op moed zou bijvoorbeeld samenhangen met een lage score op 'agreeableness'. Potentieel moedige mensen zouden dus minder geneigd tot inschikkelijkheid en dat lijkt me geloofwaardig. De harmonie bewaren is bij hen niet hun hoogste doel. Dat verklaart volgens mij waarom sommige mensen innovatiever kunnen zijn, doordat ze tegen de heersende meningen en regels in durven gaan. Verder wordt een positieve correlatie met 'openness to new' beschreven. Die mensen staan dus meer open voor nieuwe ervaringen, onbekende situaties en dus voor verandering.
- Ook tussen lef en MBTI wordt samenhang verwacht: mensen die hoger scoren op 'judging' zullen denk ik hoger scoren op daadkracht en lef. Mensen die hoger scoren op 'percieving' zijn meer beschouwend en in dat opzicht afwachtend en wellicht minder moedig. Maar de correlaties van de Big Five zijn beter onderzocht en dus meer valide en betrouwbaar.

Overig advies:

- Je zal op enig moment keuzes moeten maken voor afbakening van de domeinen waarin je zoekt. Bij A&O psychologie wordt bijvoorbeeld ook steeds meer naar de overlap met



Fysiologie gekeken. Iemands biologie bepaalt mede of hij risico's als aantrekkelijk ziet of dat hij die meer wil vermijden. Ook inzichten m.b.t. sensorische versus motorische focus van het zenuwstelsel kunnen bruikbaar zijn. Bewegen blijkt het ene deel te activeren en het andere te onderdrukken, waardoor angst minder heftig ervaren wordt. Daarom werken stress balletjes bijvoorbeeld.

- Afleiding is een bekende aanpak om ongemakkelijke gevoelens beter hanteerbaar te maken. Dat is onder meer onderzocht met de cold pressor test, waarbij mensen leren hun impuls controle te verbeteren. Het verklaart ook waarom sommige mensen aan automutilatie doen. Dat geeft afleiding die frustraties of angstprikkels tijdelijk beter hanteerbaar maken.

#### **10. Prof. Dr. Lydewey van der Sluis** (functie(s): Onderzoeker, Docent, Adviseur)

Vraag: Welke inzichten, oefeningen en technieken kunnen bijdragen aan lef bevordering?

Antwoorden:

- Organisaties worstelen met de verantwoording van gedrag bij risico's die nog niet duidelijk zijn. Daar waar mensen lef tonen en van de gebaande paden afwijken is het risicovol. Er is nog geen bewijs dat het afwijkende pad goed is en door onbekendheid met de afwijking ontbreekt de legitimering van die verkenning. Dit wordt daarom het legitimeringsvacuüm genoemd. Dit argument wordt gelukkig door steeds meer onderzoek teniet gedaan. Uit INSEAD onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het nemen van risico en het overbruggen van dit vacuüm organisaties veel oplevert. Ze presteren beter en realiseren hogere rendementen.
- Managers willen kunnen beheersen en moedige mensen die vaak risico's nemen zijn veel minder goed te managen (en dus vaak niet populair bij managers). Dat moet je met het boven deze managers bespreekbaar maken.
- als het thuis goed en rustig is hebben mannen de neiging in hun werk meer lef te tonen. Bij vrouwen blijkt dit juist andersom te werken. Verklaringen daarvoor zijn nog niet eenduidig.
- Als je kijkt naar het verschil tussen lef en moed wordt onder andere duidelijk dat de 'downside' (het afbreukrisico vanuit macro perspectief) bij moed is groter dan bij lef.
- Mensen met een hogere tolerantie/ veerkracht hebben meer lef, omdat ze sneller opkrabbelen na tegenslagen. Risico's aangaan impliceert het aanvaarden van de mogelijkheid van een negatieve uitkomst. Als je meer veerkracht hebt is dat makkelijker te aanvaarden, omdat je weet dat je toch snel weer opkrabbelt of omdat je het ongemak wel kunt verdragen. Deze veerkracht houdt dus ook verband met het vermogen 'frustratie tolerantie'. Je kunt hierover meer vinden via de termen Resilience, agility en coping stijlen/ coping skills.

Vraag: Voor welke doelgroepen kan een lef trainingstraject waardevol zijn?

Antwoord:

- Organisaties die met veranderingen te maken hebben of meer willen innoveren zullen vermoedelijk als eerste interesse hebben. Daarnaast zouden bureaucratische organisaties er zeker baat bij hebben, maar die willen er niet zo snel aan, waardoor veel arbeidspotentieel onbenut blijft en stressbestendige en risicozoekende medewerkers kwijtraken.

Overig advies:

- Als je lef ontwikkeling beoogt moet je deze ontwikkeling meetbaar kunnen maken, dus moet je passende meetinstrumenten hebben of ontwikkelen.
- Interessant thema's voor deze verkenningfase van het onderzoek kunnen zijn:
  - Welke randvoorwaarden / kaders blijken effectief om het stimuleren van lef bij medewerkers in organisaties te laten slagen ?
  - De invloed van *self awareness* (self concept) op het ontwikkelen van lef (bij individuen)
  - Sense of coherence (lijkt op interne versus externe 'locus of control')
  - Lef in de politiek (bijv. 'fractiediscipline' ofwel elimineren van lef. Dit speelt bijvoorbeeld bij de PvdA)



**Inhoud**

In deze rapportage beschrijft de coach de aanleiding voor het coachingstraject van Jeroen Vanson en de thema's en technieken die aan bod zijn gekomen gedurende het traject. Daarnaast wordt vermeld in hoeverre en op welke vlakken Jeroen zichtbaar voortgang heeft geboekt en hoe zich dat vertaalt in meerwaarde voor de organisatie. Ten slotte wordt aangegeven op welke wijze de door Jeroen ontwikkelde vaardigheden en inzichten gestimuleerd en geborgd kunnen worden.

**Aanleiding**

Jeroen geeft aan in zijn functie als Accountmanager bij Greenchoice goed te functioneren en dat ook als feedback krijgt. Op het vlak van lef vindt hij echter wel dat hij zich verder zou mogen ontwikkelen. Hij beschrijft de context en zijn doelen voorafgaand aan het traject als volgt:

- 'Gespreksituaties waarin ik de belangen van mijn projecten / klanten behartig tegenover belangen van anderen. Het komt voor dat ik me laat overrompelen door anderen omdat ik uit beleefdheid vaak anderen het woord gun. Er zijn nog teveel momenten waarop ik (zowel privé als zakelijk) ja knik maar eigenlijk onvoldoende snap wat iemand bedoelt. Ik zou in zo'n geval meer willen doorvragen.'
- 'Ik zit in het salesteam waarbij ik vaak in onderhandelingsituaties zit en zakelijke beslissingen neem. Ik zou me in die rol op het vlak van lef & ondernemendheid willen versterken.'

Tijdens het intakegesprek zijn deze aanleidingen en doelen kritisch tegen het licht gehouden m.b.t. onderliggende mechanismen/ oorzaken en hieraan gerelateerde obstakels.

**Inzet**

Jeroen heeft vanaf het begin laten blijken erg gemotiveerd te zijn om actief aan zijn ontwikkeling te werken m.b.t. lef. Mede aangemoedigd door mooie tussentijdse resultaten is zijn enthousiasme gedurende het traject op dat niveau gebleven. Hij heeft zich bereid getoond zich erg open en ook kwetsbaar op te stellen om tot een grondige verkenning van persoonlijke obstakels te komen. De gebruikelijke (natuurlijke) weerstanden in een dergelijk traject bleven bij Jeroen beperkt tot af en toe licht uitstelgedrag en een enkele keer wat aarzeling. Naast contactmomenten kreeg Jeroen vele huiswerkopdrachten, waaraan hij tijdens zijn werk en privé heeft gewerkt.

Naast de inzet van Jeroen zelf hebben zijn partner en leidinggevende een erg stimulerende en betrokken houding getoond, wat uiteraard zeer ten goede van de resultaten is gekomen.

**Resultaten**

Jeroen toont ruim bovengemiddelde vorderingen op het vlak van lef gerelateerd gedrag. Een deel daarvan is naar verwachting ook al zichtbaar/ merkbaar voor directe collega's of klanten. Een ander deel zal geleidelijk steeds zichtbaarder worden. Onderstaand een overzicht van de door Jeroen zelf ervaren gedragsverbeteringen (mede gebaseerd op feedback uit zijn omgeving).

**Goed ontwikkeld**

- Zakelijke assertiviteit: toegenomen effectiviteit m.b.t. time management en prioriteiten stellen. Daaraan gerelateerd een verbeterde communicatie aanpak :
- wanneer meer impact nodig is kiezen voor persoonlijke benadering i.p.v. bijvoorbeeld mail
- zuivere standpunten en communicatie (voorheen nog soms vanuit iemands persoonlijkheid de mate van sympathie jegens de ander).

- Doorvragen in gesprekken met de klant, wanneer zaken onvoldoende duidelijk zijn.
- Minder uitstelgedrag (of andere varianten van zelfbedrog)
- Kaders en gewoontes ter discussie durven stellen.
- Sterker zichzelf positioneren, zichtbaar zijn (meer eigen ruimte innemen).

#### Deels ontwikkeld

- Herkennen en verminderen van perfectionisme. Soms nog onnodig hoge eisen stellen aan zichzelf. Onderliggende belemmerende overtuigingen zijn met succes geïdentificeerd en herkaderd. Gedragseffecten treden hierbij van nature pas na enige tijd en geleidelijk op.
- Kwetsbaar op durven stellen (deels gerelateerd aan perfectionisme). Vermoedelijk spelen ook diepere belemmerende overtuigingen hierin nog een rol. Enkele succesvolle experimenten uitgevoerd. Naar verwachting doorloopt Jeroen de leercyclus op dit vlak zelfstandig verder.

#### Niet of zeer beperkt ontwikkeld

- Veerkracht (omgaan met tegenvallers): De zgn. coping skills van Jeroen zijn gedurende het traject niet merkbaar vergroot. Het bleek lastig om geschikte contexten te vinden om hiermee te experimenteren. Jeroen heeft als vrij fanatieke sporter het voordeel dat hij in potentie al over veel veerkracht beschikt.
- Vermoedelijk is de veerkracht op zichzelf ook best op gewenst niveau (dit hebben we alleen niet kunnen vaststellen), maar heeft Jeroen een onnodig bescheiden inschatting hiervan (net als de meeste mensen). Dit wilden we corrigeren door via experimenten succeservaringen op te doen.

#### Toegepaste tools en inzichten

Op basis van de uitkomsten en doelstellingen van de intake zijn in overleg tools en inzichten gekozen om in te zetten tijdens het coachingstraject. De volgende daarvan zijn aan bod gekomen en hebben bijgedragen aan relevante en zichtbare lef ontwikkeling:

- Chunking (i.c.m. ranking)
- Transformeren en herkaderen van belemmerende overtuigingen
- Adaptatie/ synchronisatie
- Manager versus leider (/ondernemer)
- Kernkwaliteiten analyse
- Herkaderen obstakels (perceptie van strijd/ conflict) a.h.v. Spiral Dynamics
- Experimenteren in de praktijk (bouwen aan succeservaringen)
- Sociaal krachtenveld analyse (loyaliteitskwesies / 2<sup>e</sup> positie analyse)
- Vuurproef
- Inzet 'assistent coaches'
- Verbeteren van risicoperceptie
- Beeld en geluids ankertechnieken
- Angstreductie technieken
- energie beïnvloeding (en bio ritme kalibreren / Power posing)
- zelfbedrog herkennen en reduceren
- Demystifying

#### Data

Naast een intake per email hebben 6 coaching sessies plaatsgevonden op 3 en 17 juni, 15 juli, 14 augustus, 23 september en 21 oktober 2015. Op 25 juni is een extra tussentijdse belafsprake ingelast. Naast deze contactmomenten heeft Jeroen ook aan huiswerkopdrachten gewerkt.

**Borging**

Voor een goede borging van de door Jeroen ontwikkelde vaardigheden en kennis zijn met name de volgende zaken van belang.

- Onderhoud: Jeroen heeft speerpunten gekozen t.a.v. gewenste lef-doorontwikkeling, waarmee hij zelfstandig aan de slag kan. Hij heeft ervaring opgedaan met diverse technieken en tools die hij zelf kan blijven toepassen. Over 3-4 maanden is een voortgangcheck afgesproken met de coach.
- Feedback: Vanuit de werkomgeving krijgt Jeroen idealiter periodiek feedback op zijn vorderingen hierbij. Dit is effectief mits zijn persoonlijke lef niveau (per context) als referentie wordt gebruikt (en niet bijv. het niveau van een collega).
- Voorbeeldgedrag: Waar mogelijk wordt ook voorbeeldgedrag getoond door bijvoorbeeld de leidinggevende.
- Specifieke verwachtingen: Bij voorkeur worden verwachtingen t.a.v. gedragsontwikkeling specifiek gemaakt (gekoppeld aan taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden). Jeroen kan hierbij ook zelf suggesties aandragen en einddoelen opdelen in meetbare tussenstappen.
- Ruimte voor fouten: het experimenteren met nieuw gedrag vereist ook verkennen en verleggen van grenzen. Wanneer de leidinggevende hiertoe ruimte bieden (en fouten accepteren en deze te interpreteren en evalueren als leerervaringen) is aanzienlijk meer ontwikkeling mogelijk.



Met vriendelijke groet,

Drs. E.K.A. (Egbert) Edelbroek

Directeur/ coach / onderzoeker  
Lef Academy



## BIJLAGE P Implicaties voor eisen aan het ontwerp vanuit literatuur

In paragraaf 5.2.5 is weergegeven aan welke soorten eisen implicaties voor het ontwerp vanuit de literatuur hebben bijgedragen (zie tabel 5.1). In onderstaande 2 tabellen is specifiek weergegeven aan welke individuele eisen elke implicatie heeft bijgedragen.

Implicaties van bevindingen uit de literatuur	Randvoorwaarden				Functionele eisen				Ontwerpbeperkingen		
	Uitvoering tijdens kantooruren	Bepaalde reisafstand deelnemers	Rendement	Passend in organisatorisch kader opl. beleid	Bevordert ondernemend gedrag	Duurzaam gedragseffect	Flexibel toepasbaar	Draagt bij aan oplossen van het veldprobleem	Draagt bij aan oplossen van het veldprobleem	Ontworpen vanuit spelersperspectief	Draagt bij aan kennisontwik. V. het vakgebied
Diagnosefunctie en ontwikkelfocus			X				X	X			X
Duurzame bevordering van lef			X			X		X			
Inhoudelijke focus op speculatief lef											
Corrigeren van ongewenste cognitieve toerusting					X		X				
Emotie versus ratio					X						
Verschuiving van bewustwordingsgrens			X		X	X					
Sociale besmetting benutten					X		X				
Introspectie illusie omzeilen											
Veranderen van angstwekkende gedachten					X	X	X				
Alertheid op bias bij risicovolle keuzes											
In balans brengen van eenzijdige focus			X		X		X			X	
Vergroten van zelfcontrole					X						
Hanteren van belemmerende werking sociale invloeden					X		X				
Vergroten van risicobereidheid via beeld- en geluidsankers					X		X				
Zelfsturing					X						
Angstreductie			X		X		X				
Coping strategieën			X		X		X				
Attributie en 'locus of control'							X				
Ontwikkelbaarheid van lef via deelcompetenties			X	X						X	X
Metten van lef			X	X	X		X			X	X
Lef en biochemische processen					X						X
Effect van geslacht op lef											
Geslacht en veerkracht											
Invloed van rolmodellen			X		X		X				
Benutten van onderwijskundige inzichten			X			X	X			X	
Informatieverstrekking vooraf			X	X							
Toepassing in de eigen werkomgeving			X		X	X	X	X		X	
Meerdere feedbackbronnen benutten			X		X		X			X	X
Managen van energie			X				X			X	
Bewaken van groepsprocessen							X				

Tabel P.1 Implicaties voor eisen aan het ontwerp vanuit literatuur (I)

Implicaties van bevindingen uit de literatuur	Operationele eisen aan ontwerp											
	Structuur	Aansluiting op verschillende leerstijlen	Opdrachten voor toepassing in werksituatie	Verschillende feedbackbronnen	Voortgang inzichtelijk	Schept juiste verwachtingen	Afwisseling werkvormen	Voorbeeldgedrag door trainer	Veilige setting	Aan kunnen sluiten bij groepsproces	Trainingslocatie afwijkend van werkomgeving	Toegang tot buitenruimte
Diagnosefunctie en ontwikkelfocus	X			X								
Duurzame bevordering van lef	X			X								
Inhoudelijke focus op speculatief lef						X						
Corrigeren van ongewenste cognitieve toerusting												
Emotie versus ratio		X					X					
Verschuiving van bewustwordingsgrens							X					
Sociale besmetting benutten			X	X								
Introspectie illusie omzeilen												
Veranderen van angstwekkende gedachten		X						X				
Alertheid op bias bij risicovolle keuzes												
In balans brengen van eenzijdige focus	X						X					
Vergroten van zelfcontrole							X	X				
Hanteren van belemmerende werking sociale invloeden			X	X								
Vergroten van risicobereidheid via beeld- en geluidsankers		X					X					
Zelfsturing							X	X				
Angstreductie		X	X									
Coping strategieën												
Attributie en 'locus of control'										X		
Ontwikkelbaarheid van lef via deelcompetenties	X	X										
Metten van lef					X	X						
Lef en biochemische processen		X		X			X					
Effect van geslacht op lef												
Geslacht en veerkracht												
Invloed van rolmodellen				X				X	X			
Benutten van onderwijskundige inzichten	X	X	X	X	X	X				X		
Informatieverstrekking vooraf	X					X						
Toepassing in de eigen werkomgeving		X	X	X			X				X	
Meerdere feedbackbronnen benutten		X	X	X			X		X			
Managen van energie		X					X			X		
Bewaken van groepsprocessen										X		

Tabel P.2 Implicaties voor eisen aan het ontwerp vanuit literatuur (II)